



Jaana Antikainen

Toimittajien maksuehtojen vaikutus yrityksen maksuvalmiuteen

Volvo Finland Ab

Metropolia Ammattikorkeakoulu
Tradenomi
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Toukokuu 2012

Tekijä(t) Otsikko Sivumäärä Aika	Jaana Antikainen Toimittajien maksuehtojen vaikutus yrityksen maksuvalmiuteen Volvo Finland Ab 34 sivua + 2 liitettä Toukokuu 2012
Tutkinto	Tradenomi
Koulutusohjelma	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto	Talous ja rahoitus
Ohjaaja(t)	Lehtori Raija Olkkola
<p>Tämä opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona Volvo Finland Ab:lle. Opinnäytetyön tarkoitus oli selvittää yrityksen nykyinen toimittajakanta ja parantaa maksuvalmiutta toimittajien maksuaikoja pidentämällä. Tavoite oli saada muutettua mahdollisimman monelle toimittajalle maksuehdoksi 30 päivää. Opinnäytetyö oli tutkimuksellinen kehittämistyö, joka koostui teoriaosuudesta, jossa käsiteltiin maksuvalmiutta ja kiertoaikoja, ja case-yritystä koskevasta projektista, jossa kartoitettiin toimittajien nykytilanne ja mahdolliset kehityskohteet.</p> <p>Projektin alussa analysoitiin yrityksen alkutilanteen käyttö-pääomien kiertoaikoja ja kassavirtaa. Toimittajien määrään ja maksuehtoihin tehtyjen muutosten vaikutusta tutkittiin näihin alueisiin. Projekti lähti liikkeelle toimittajien nykytilanteen kartoittamisesta: kuinka monta aktiivista toimittajaa järjestelmässä on, kuinka monta ostolaskua toimittajilta on tullut viimeisen vuoden aikana, mitkä ovat toimittajien maksuehdot ja kuinka monella toimittajalla on jo sopimus pitemmistä maksuehdoista. Toimittajalistoja tutkimalla selvisi, että aktiivisia toimittajia oli yhteensä yli 6 000 kappaletta, joista noin 2 000:lla on ollut ostolaskuja viimeisen vuoden aikana. Näistä jopa 90 prosentilla oli alle 30 päivän maksuehto ja kolmella neljästä oli alle 12 laskua vuodessa. Laskelmien perusteella ostoreskontran kiertoaika oli 11,3 päivää ja keskimääräinen maksuehto oli 15,7 päivää. Parantamisen varaa siis oli.</p> <p>Toimittajiin otettiin yhteyttä kirjeitse, jossa ilmoitettiin, että yritys ei enää hyväksy alle 30 päivän maksuehdolla saapuvia laskuja. Noin 600 toimittajalle vaihdettiin maksuehdoksi 30 päivää järjestelmässä. Tämän johdosta toimittajien keskimääräinen maksuehto nousi 24,4 päivään. Lisäksi yli 3 500 toimittajaa suljettiin järjestelmästä ja ostoista vastaaville henkilöille jaettiin niin sanottu sallittujen toimittajien lista, jolla oli noin 1 400 toimittajaa. Tarkoitus on karsia tätä listaa vielä jatkossa. Muutosten vaikutusten seuranta jatkuu pidemmälle loppuvuoteen 2012. Alustavista laskelmista voi kuitenkin jo nähdä tuloksia ja muutosten vaikutuksia maksuvalmiuteen.</p>	
Avainsanat	maksuehto, kiertoaika, maksuvalmius

Author(s) Title Number of Pages Date	Jaana Antikainen The effect of supplier payment policies on the company's liquidity Volvo Finland Ab 34 pages + 2 appendices May 2012
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	Finance and Accounting
Instructor(s)	Raija Olkkola, Senior Lecturer
<p>The present thesis was commissioned by Volvo Finland Ab. The thesis aims at clarifying the company's current supplier policies and to improve liquidity by extending supplier payment terms. The goal was to find out how the changes in the supplier payment terms affect the company's cash conversion cycle. The substantial goal was to change the payment term to 30 days for as many suppliers as possible. This thesis was a functional project, which consists of a theory part, that deals with the company's liquidity and working capital's turnover times (cash conversion cycle), as well as case studies for the company, which produces data and reports of the company's suppliers.</p> <p>At the beginning of the project the company's cash conversion cycle and cash flow was analyzed. At the end of the project the effects of changes in the supplier quantities and payment terms were analyzed. The project started with the analysis of the current supplier lists. There were almost 6 000 active suppliers in the system of which 2 000 have had invoices over the last year. Over 90 percent of these suppliers had less than 30 days payment term and 75 percent had less than 12 invoices per year. According to the calculations the accounts payable turnover was 11,3 days and the average payment term was 15,7 days. So there was a room for improvement.</p> <p>The suppliers were contacted by a letter, stating that the company will no longer accept less than 30 days payment term provided for incoming invoices and about 600 suppliers had their payment term changed to 30 days in the system. As a result the average payment term rose to 24.4 days. In addition more than 3 500 supplier were blocked in the system, and staff members responsible of purchases were given the list of so-called authorized suppliers, which had about 1 400 suppliers. The aim is to shrink this list even further. The monitoring of the long term results will continue to the end of the year 2012. However the preliminary results can already be analyzed between March and early April.</p>	
Keywords	payment term, cash conversion cycle, liquidity

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Toimeksianto ja rajaus	1
1.2	Tavoitteet ja vaiheistus	2
1.3	Aineisto ja ammattikirjallisuus	3
1.4	Keskeiset käsitteet	4
2	Volvo Finland Ab	5
2.1	Tietoja yrityksestä	5
2.2	Ostorekontra	6
2.3	Toimittajat	7
2.4	TruckShop Europe	9
2.5	Volvo Business Services Europe	9
3	Volvo-konsernin käytännöt 2011	11
3.1	Ohjeistuksen kartoitus	11
3.2	Konsernin politiikan ja käytännön erot	12
4	Maksuvalmius	13
4.1	Käyttöpääoma	13
4.2	Kiertoajat	15
4.3	Kassavirta	16
5	Projektin eteneminen	20
5.1	Toimittajalistat	20
5.2	Maksuvalmius alkutilanteessa	21
5.2.1	Kiertoajat	21
5.2.2	Käyttöpääoma ja kassavirta	22
5.3	Maksuehdot	24
5.4	Toimittajien luokittelu	25
5.5	Tulosten simulointi	26
5.6	Toimenpiteet	28
5.7	Seuranta	29

6	Johtopäätökset	31
6.1	Johtopäätökset	31
6.2	Jatkotoimenpiteet	33
6.3	Opinnäytetyön arviointi	34
	Lähteet	35
	Liitteet	
	Liite 1. NAP-palvelut ja -tuotteet	
	Liite 2. Kirje toimittajille	

1 Johdanto

1.1 Toimeksianto ja rajaus

Opinnäytetyö on toimeksianto Volvo Finland Ab:lta. Opinnäytetyön tarkoitus on saada muutoksia aikaan yrityksen toimittajien määrissä ja maksuehdoissa. Yritys haluaa tarjota asiakkailleen laadukkaita tuotteita ja palveluita kohtuulliseen hintaan, joten on tärkeää, että hankintojen kokonaiskustannukset ovat kustannustehokkaita ja kilpailukykyisiä. Pää tavoite on pidentää ostolaskujen maksuaikoja, jotka heijastuvat yrityksen maksuvalmiuteen ja käyttöpääomaerien kiertoaikoihin.

Olen työskennellyt yhtiössä vuodesta 2009 alkaen muun muassa ostoreskontrassa. Opinnäytetyön aihe liittyy läheisesti ostolaskujen käsittelyyn, sillä ostolaskuja saapuu yrityksen talousosastolle noin sata päivittäin. Aihe on saanut alkunsa yhtiössä jo pitkään jatkuneesta tarpeesta saada toimittajien määrä kuriin ja maksuehdot pidemmiksi. Opinnäytetyön lopputuloksen on tarkoitus myös helpottaa ostolaskujen käsittelijän työtä ja selkeyttää ostoreskontran prosesseja.

Opinnäytetyö on tutkimuksellinen kehittämistyö, joka koostuu teoriaosuudesta, jossa käsitellään maksuvalmiutta ja kiertoaikoja, sekä case-yritystä koskevasta projektista, jossa tuotetaan informaatiota yrityksen toimittajista selvitystä ja jatkotoimenpiteitä varten. Kehittämishankkeen kuvauksen tapaan tarkoitus on kuvailla nykytilannetta, mutta myös kehittää uusia tapoja toimia ja esittää parempia vaihtoehtoja sekä viedä asioita käytännössä eteenpäin (Ojasalo & Moilanen & Ritalahti 2009, 19). Opinnäytetyöni alkaa toimittajien kartoittamisesta ja loppuu tulosten analysointiin. Olen myös itse mukana projektin vaiheessa, jossa toimittajiin otetaan yhteyttä lähettämällä tiedote uusista maksuehdoista. Jatkotoimenpiteet, kuten hankintajärjestelmän kehittäminen tulosten pohjalta, ovat erillinen projekti.

Opinnäytetyön menetelmä on laadullinen tutkimus. Opinnäytetyössä käytetään järjestelmistä saatua dataa ja sen analysoinnissa käytetään hyväksi yrityksen käytäntöjä ja työntekijöiden näkökulmia. Aineistoa käsitellessäni pyrin tekemään yleistyksiä ja

päätelmiä aineistosta havaittavien seikkojen perusteella. Koska kyseessä on yhden yrityksen toimittajakannan analysointi ja näiden tulosten peilaaminen teoriaan, ei tuloksia voi suoraviivaisesti yleistää, mutta pyrin tutkimaan aihetta mahdollisimman kokonais-valtaisesti, jotta tutkimiani tuloksia voisi myöhemmin soveltaa vastaaviin projekteihin.

1.2 Tavoitteet ja vaiheistus

Opinnäytetyön tavoitteena on pidentää toimittajien maksuehtoja ja samalla parantaa ostoreskontran kiertoaikoja ja yrityksen maksuvalmiutta. Opinnäytetyössä keskitytään kysymykseen, miten maksuehtojen muutos vaikuttaa yrityksen maksuvalmiuteen. Projektissa on tarkoitus keskittyä tavarantoimittajiin, joilla on tällä hetkellä maksuehtona vähemmän kuin 30 päivää, ja joko näitä maksuehtoja pidentämällä tai toimittajien määrää karsimalla päästä konsernin käytäntöjen mukaiseen tavoitteeseen (kerrottu tarkemmin luvussa 3).

Työskentely ajoittuu syksyn 2011 ja kevään 2012 väliselle ajalle. Aluksi analysoidaan nykytilanne tarkastelemalla vuoden 2010 tilinpäätöslukuja, muun muassa myynti- ja ostoreskontran ja varaston kiertoaikoja sekä tekemällä kassavirta-analyysi. Seuraavaksi kartoitetaan toimittajien tilanne ja keskitytään kaikkiin toimittajiin, joilla on alle 30 päivän maksuehto. Näiden ostolaskujen rahallinen arvo edellisen vuoden aikana analysoidaan. Seuraavaksi selvitetään karkeasti, millaisista toimittajista on kyse, eli ovatko ne palvelun- vai tavarantoimittajia, ja tarkistetaan, onko lyhyen maksuajan laskuissa vastaavia palveluita tai tuotteita, joihin Volvolla on jo sopimus tiettyjen toimittajien kanssa.

Ensimmäisenä toimenpiteenä on ottaa edellä mainittuihin toimittajiin yhteyttä lähettämällä kirje, jossa ilmoitetaan, että yritys ei hyväksy alle 30 päivän maksuehdolla olevia laskuja. Toimittajilta vaaditaan toimenpiteenä joko ehdon hyväksymistä tai sopimuksen tekemistä. Jos toimittaja ei voi hyväksyä minkäänlaista sopimusta, ei tämän toimittajan palveluita tai tuotteita tulisi käyttää. Mahdolliset sopimukset tekee Volvon yhteyshenkilö Tapio Mäki-Mantila, joka vastaa kaikista epäsuorista eli ei myyntiin liittyvistä hankinnoista.

Seuraava vaihe on yrityksen sisäinen tiedottaminen ja ohjeistus minimimaksuehdoista ja toimittajista, joita ei tulisi käyttää. Kun on saatu kattava toimittajalista niistä toimittajista, joiden maksuehto pitäisi muuttaa, voidaan tehdä kiertoaika- ja kassa-virtasimulaatio käyttäen uusia maksuehtoja vuoden 2010 tilinpäätösluvuissa. Muutosajon toimittajien maksuehdoista järjestelmään tekee Volvo Finlandin palvelukeskuksen Volvo Business Servicen yhteyshenkilö. Projektin loppupuolella tutkitaan muutosten vaikutusta kiertoaikoihin ja maksuvalmiuteen. Vaikutukset eivät välttämättä ole laskettavissa vielä keväällä 2012, vaan tuloksia päästään tulkitsemaan vasta myöhemmin kesällä ja syksyllä.

Jos pitkäaikaisemman seurannan pohjalta huomataan, että uusia käytäntöjä ei noudateta tarpeeksi tehokkaasti, yrityksessä voidaan ottaa käyttöön konsernin tarjoama hankintajärjestelmä. Vaihtoehtoisesti jo käytössä olevaa tilausjärjestelmää voidaan laajentaa ja kehittää edelleen. Tällöin vain tietyt henkilöt pääsevät tekemään ostoja sallituilta toimittajilta. Näin voidaan saada ostolaskujen määrä ja hankintojen kulut paremmin hallintaan. Toisaalta, jos uudet ohjeet on otettu hyvin vastaan, saadaan näiden hankintajärjestelmien kehittämisestä vielä enemmän lisähyötyä.

1.3 Aineisto ja ammattikirjallisuus

Lähdeaineistona ja lähtökohtana projektille on Volvo-konsernin käytännöt: Volvo Group Financial Policies and Procedures 2011 (myöhemmin FPP). Volvo-konsernin käytännöissä kuvataan muun muassa seuraavia asioita, jotka liittyvät tämän opinnäytetyön aiheeseen:

- käyttöpääoman ja varaston hallinta (Working Capital and Inventory Management)
- osto-ohjeet sekä NAP-tuote- ja -palvelukuvaus (Volvo Group Purchasing Policy for NAP products & services)
- toimittajien maksuehdot (Supplier Payment Policy).

Teoreettinen osa ja viitekehys muodostuvat ammattikirjallisuudesta, jotka muun muassa käsittelevät maksuvalmiutta ja kiertoaikalaskelmia sekä käyttöpääoman hallintaa. Vastaavanlaisia opinnäytetöitä tai tutkimuksia on todella vähän, joten lisämateriaalia on hankala löytää näistä lähteistä. Yritystä koskevissa tiedoissa on

hyödynnetty vuonna 2005 yritykselle toimeksiantona tehtyä opinnäytetyötä, joka kuvaa yrityksen taloushallinnollisia prosesseja. Opinnäytetyön on tehnyt Nina Sjöblom, joka nykyään työskentelee taloushallinnon tiimissä pääkirjanpitäjän paikalla.

Ajettavien raporttien sisältö saadaan yhtiön käyttämästä SAP-toiminnanohjausjärjestelmästä. Lisäksi taustamateriaalia löytyy muiden Volvo-yhtiöiden (muun muassa Volvo Norge ja Volvo Denmark) tekemästä samankaltaisesta projektista. Osa Volvo Finlandin järjestelmiä ja palveluja koskevista tiedoista saadaan Volvon omista materiaaleista, muun muassa sisäisestä, työntekijöille ja yhteistyökumppaneille tarkoitettu portaalista (Intranet) sekä Volvo Trucks -konsernin Internet-sivuilta ja yleiseen jakeluun tarkoitettuista esityksistä.

1.4 Keskeiset käsitteet

Tässä työssä käytetään useita termejä ja lyhenteitä, jotka joko liittyvät Volvo-konsernin käyttämiin järjestelmiin ja ohjelmiin tai ovat muotoutuneet käytännön syistä Volvon työntekijöiden käytössä. Alla on luettelo keskeisistä käsitteistä:

- EBD: Enterprise Buyer Desktop -hankintajärjestelmä
- FPP - Financial Policies and Procedures 2011: Volvo-konsernin käytäntöjä kuvaava teos.
- NAP - Non Automotive Purchasing: Volvo-konsernin käyttämä termi epäsuorista hankinnoista, jotka eivät liity autokauppoihin.
- PARMA - Partner Master: Volvo-konsernin maanlaajuisesti käyttämä asiakkaiden sekä toimittajien tietojärjestelmä.
- SAP: Volvo-konsernin käyttämä toiminnanohjausjärjestelmä (ERP-järjestelmä), joka integroi eri toimintoja, esimerkiksi tuotantoa, varastonhallintaa, laskutusta ja kirjanpitoa.
- TSE: TruckShop Europe -tilausjärjestelmä
- UTS – Used Trucks System: Järjestelmä, jolla käsitellään Volvon ostamien käytettyjen vaihtoautojen ostotilaukset edelleenmyyntiä varten. Laskuja, jotka liittyvät näiden käytettyjen autojen ostamiseen tai esimerkiksi korjaamiseen, kutsutaan myös UTS-laskuiksi.

- VBS - Volvo Business Services Europe: maailmanlaajuinen Volvo-konsernin käyttämä palvelu, joka toimittaa kustannustehokasta keskitettyä palvelua henkilöresurssien ja taloushallinnon alueilla.
- Workflow: SAP-toiminnanohjausjärjestelmän osa, joka ohjaa ostolaskujen käsittelyä sähköisesti eri käsittelijöiden välillä.

2 Volvo Finland Ab

Alla kerrotaan yleistä tietoa Volvo-konsernista ja kuvaillaan Volvo Finlandin osto-reskontran prosesseja ja toimittajia. Lähteenä on käytetty Volvon tuottamaa materiaalia, yrityksen kirjanpitäjä Nina Sjöblomin 2005 tekemää opinnäytetyötä sekä omia kokemuksia osto-reskontran työstä.

2.1 Tietoja yrityksestä

Ab Volvo on Ruotsalainen kuorma- ja linja-autoja sekä maanrakennuskoneita ja merimoottoreita valmistava yritys. Tytäryhtiöihin kuuluu muun muassa Volvo Trucks, Renault Trucks, Mack trucks, Volvo Buses, Volvo Construction Equipment, Volvo Penta ja Volvo Financial Services. Volvo Trucks on yksi maailman johtavista raskaiden ajoneuvojen ja dieselmoottoreiden valmistajista, ja se tarjoaa kuljetusalan ratkaisuja yli 140 maassa. Volvo Trucksilla oli vuoden 2009 lopussa noin 17 000 työntekijää maailmanlaajuisesti. Volvo Finland Ab on Volvo-konsernin Suomen tytäryhtiö, joka hoitaa seuraavia Volvon liiketoiminta-alueita: Volvo Truck Center, Volvo Bus Center, Volvo Penta sekä Volvo Parts. Volvo Truck Centereissä palvelevat Volvo-kuorma-autoasiakkaita huolto- ja varaosapalveluiden lisäksi myynnin ja jälkimarkkinoinnin merkeissä. (Volvo Trucks lyhyesti 2011.)

Valtuutettuja Volvo-korjaamoita Suomessa on yhdellätoista toimipaikalla. Nämä toimipaikat ovat Vantaa, Turku (Lieto), Pori, Forssa, Lahti, Jyväskylä, Tampere, Porvoo, Kotka (Karhula), Kouvola ja Kuopio. Lisäksi itsenäiset myyjät ja korjaamot toimivat yli 20 paikkakunnalla, muun muassa Riihimäellä, Joensuussa, Mikkelissä, Iisalmessa, Rovaniemellä sekä Oulussa. Volvo Truck Centereiden lisäksi siis valtuutettuja Volvo-

kuorma-autojen myyntiä ja korjausta tarjoavat seuraavat yritykset: Auto-Kilta Oy, HF-Autohuolto Oy, Käyttöauto Oy, Lohjanportin Auto Oy, Raskaspari Oy, VNB-Auto Oy, Wetteri Oy ja Wetteri Power Oy sekä Ålands Motorcompany Ab Maarianhaminassa. (Volvo Trucks lyhyesti 2011.)

2.2 Ostorekontra

Volvo Finlandin päätoimipaikassa Vantaan talousosastolla käsitellään kaikkien yhden-toista Volvo Trucks -paikkakunnan ostolaskut. Ostolaskuja voi olla noin 100 kappaletta päivässä. Ostolaskut käsitellään SAP-toiminnanohjausjärjestelmässä. Vuonna 2004 on otettu käyttöön ostolaskujen skannaus ja sähköisen käsittelyn ohjelma nimeltään Workflow. Talousosastolle saapuvat laskut käsitellään päivittäin, jolloin ne lajitellaan konsernin yritysten (group company, gc-lasku) sekä ulkopuolisten toimittajien (non-group company, ngc-lasku) laskuihin. Laskut jaetaan myös yksi- ja monisivuisiin. Nämä skannataan järjestelmän virtuaaliseen arkistoon, josta Volvo Business Servicen työntekijät rekisteröivät laskut eteenpäin järjestelmään. (Sjöblom 2005, 14.)

Kun laskut rekisteröidään, ne kirjataan tietylle toimittajalle. Toimittajanumeroa SAPissa kutsutaan Parma-numeroksi. Parma tulee sanasta Partner Master, joka on Volvo-konsernin käytössä oleva toimittajien tietojärjestelmä. Jokaiselle toimittajalle on löydettävä Parma-numero, ja jos numeroa ei löydy, sellainen luodaan. Kun laskut ovat sähköisessä muodossa SAPissa, laskut siirretään asianomaisille henkilöille tiliöitäväksi ja hyväksyttäväksi. Koska sama henkilö ei voi olla tiliöijä ja hyväksyjä samaan aikaan, kulkee lasku monen henkilön kautta ennen laskun maksuunpanoa. Tämä laskun kulku järjestelmässä laskun saapumisesta hyväksyttäväksi saattaa kestää yhdestä päivästä jopa viikkoon. (Sjöblom 2005, 17.)

Volvo Finlandin nykyisessä ostoreskontra voisi toimia sujuvammin. Kokemuksen perusteella suurimmat ongelmat ovat toimittajien ja toimittajanumeroiden määrä. Suomalaisia toimittajanumeroita SAPissa saattaa olla useita tuhansia, joista vain osa on aktiivisia, joten oikean numeron löytäminen voi olla hankalaa. Toimittajanumeron luonti pitkittää laskun käsittelyä. Lisäksi ostolaskujen skannaus ja rekisteröinti kestää kauan, jolloin lyhyellä maksuehdolla olevien laskujen maksu saattaa myöhästyä. Myös informaation kulku Suomen toimiston ja Volvo Business Service -palvelukeskuksen välillä voi

olla hankalaa ja hidasta sähköpostin välityksellä. Tämä projekti saattaa tuoda helpotusta ostolaskujen käsittelyyn.

2.3 Toimittajat

Ostoreskontrassa työskennellessäni olen ollut paljon tekemisissä ostolaskujen ja toimittajien kanssa. Toimittajien laskut jaetaan automyyntiin ja jälkimarkkinointiin liittyviin laskuihin ja niin sanottuihin epäsuoriin hankintoihin eli NAP-laskuihin (Non-Automotive Purchasing). Näihin kuuluu muun muassa kiinteistöjen kunnossapitotyöt ja tarvikehankinnat sekä Internet- ja puhelinliittymät.

Volvo Finlandilla on aktiivisia toimittajia tietokannassa noin 2 100, joista noin 1 900:lla on alle 30 päivän maksuehto. Kaikista edellä mainituista toimittajista vain alle puolet on aktiivisia (ostolaskuja vuodessa enemmän kuin kymmenen kappaletta) ja lisäksi hieman alle puolen rahallinen arvo on erittäin vähäinen. On siis selvää, että toimittajia karsimalla ja sopimuksia tekemällä voitaisiin päästä parempiin kiertoaikoihin ja näin parantaa maksuvalmiutta.

Toimittajien laskujen sisältö vaihtelee ostetuista kuorma-autoista ja varaosista ja ulkoisesti teetetystä korjaustyöstä aina kunnossapito- ja siivouspalveluihin. Kuorma-auton alustoja ja päällirakenteita myyviä yrityksiä on rajallinen määrä Suomessa, joten näiden laskujen määrä on melko vähäinen. Suurin osa laskuista on pienten yritysten laskuja, joissa on vain yhden tai kahden viikon maksuehto. Juuri näiden toimittajien laskuja pitäisi karsia. Jotkut Volvon asiakkaita antavat uuden kuorma-auton oston yhteydessä käytetyn kuorma-auton. Tämä ostotilaus kirjataan ostoreskontraan, mutta nämä eivät ole "toimittajia" siinä mielessä, kun mikä tämän projektin tarkoitus on.

NAP eli Non Automotive Purchasing tarkoittaa kaikkia sellaisia laskuja tai toimittajia, jotka eivät liity suoraan Volvon myymään lopputuotteeseen. Esimerkiksi kiinteistöihin liittyvät ostolaskut, kuten kunnossapito, tarvikehankinnat, sähkö ja vesi sekä Internet- ja puhelinliittymät, ovat epäsuoria NAP-hankintoja. Näitä palveluita tai tavaroita toimittavat yritykset ovat siis NAP-toimittajia. (Volvo Group NAP 2011.) Liitteessä 1 on kattava kuvaus kaikista epäsuorista hankinnoista. Kuvioon 1 olen koonnut listan yleisimmistä hankinnoista ja palveluista:

NAP-hankintojen erittely:

Kiinteistöihin liittyvät:

- Konttoritarvikkeet ja huonekalut, puhelimet
- Turvallisuus ja vartiointi
- Kiinteistön kunnossapito ja huolto
- Lämmitys, vesi, sähkö ja ilmastointi
- Ruokalapalvelut ja myyntiautomaatit

Myynti ja markkinointi:

- Tapahtumat ja messut
- Mainostus ja painotuotteet
- Kopiointi ja kirjoitus
- Sponsorointi

Kunnossapito-, korjaus- ja käyttöprosessit ja pakkaus:

- Polttoaineet ja kemikaalit
- Tuotannon kulutustavarat ja huonekalut
- Henkilökohtainen pukeutuminen ja suojavarusteet
- Pakkausmateriaali

Tuotantokoneet ja investoinnit:

- Kokoonpanolinjat
- Mittaus- ja testauslaitteet
- Trukit ja materiaalin käsittely
- Hitsauslaitteet

Ammattimaiset palvelut:

- Yritysautot (työsuhdeautot)
- Kokoukset ja konferenssit, hotellit
- Henkilöstöpalvelut, johtamispalvelut, vuokratyövoima
- Tekninen konsultointi, koulutus
- Vakuutukset ja työterveyspalvelut

Kuvio 1. Pelkistetty lista NAP-hankinnoista.

Volvo Group NAP on globaali organisaatio, joka helpottaa epäsuorien hankintojen (tavaroiden ja palvelujen) saatavuutta kaikille Volvo-konsernin yrityksille ja vastaa siitä, että kaikki Volvo yritysten epäsuorien hankintojen kokonaiskustannukset ovat erittäin kustannustehokkaita ja kilpailukykyisiä. Organisaatio on myös sitoutunut parantamaan konsernin kassavirtaa, neuvottelemalla parhaista maksuehdoista toimittajien kanssa. Volvo Group NAP on tehnyt sisäisille sidosryhmille ohjeet, joissa kuvataan, mitkä toimittajat voidaan hyväksyä NAP-toimittajiksi ja miten sopimuksen tekeminen etenee. (Volvo Group NAP 2011.)

2.4 TruckShop Europe

Volvo konsernilla on Pohjoismaissa käytössä TruckShop Europe -tilausjärjestelmä (jatkossa TSE). Tästä järjestelmästä mekaanikot ja varaosavastaavat sekä muut hankinnoista vastaavat voivat tilata varaosia luotetuilta yhteistyökumppaneilta. Järjestelmän on ollut käytössä Suomessa vuodesta 2005 lähtien. Tilausjärjestelmä on käytettävissä Volvo jälleenmyyjillä ja korjaamoilla. Järjestelmän kautta voi tilata tuotteita jotka ovat lisänä Volvon perinteisille tuotteille. Tilaajalla on mahdollisuus ostaa erilaisia tuotteita yhdestä paikasta ja näin tarjota asiakkailleen täydellisempää palvelua ja lisämyyntiä. (TruckShop Europe 2011.)

Tällä hetkellä järjestelmästä voi tilata muun muassa seuraavia varaosia ja tuotteita: Perävaunuosat, takalaitanostimet, kemikaalit, renkaat, akut, öljyt, lisävalot, ajoneuvotietokoneet, istuinsuojat, työkalut, kardaanit ja navigointilaitteet. Tilastojen mukaan TruckShop Europe:n vuoden 2011 tilausten määrä on noin kaksinkertaistunut vuoden 2008 tilauksiin verrattuna. Vuonna 2008 tilauksia tehtiin 2 132 kappaletta ja vuonna 2011 tilauksia oli 4 212 kappaletta. Vuoden 2008 keskiarvo oli noin 180 tilausta kuukaudessa ja tämän vuoden keskiarvoennuste on noin 490 tilausta kuukaudessa. Tilausjärjestelmän käyttö on siis nousussa, ja sen käytön yleistymisen myötä on mahdollista saada yhä enemmän yhteistyötoimittajien tuotteita järjestelmään. (TruckShop Europe 2011.)

2.5 Volvo Business Services Europe

Kaikilla Volvo-konsernin yrityksillä on paikallisen taloushallinnon tiimin apuna kansainvälinen palvelukeskus Volvo Business Services (jatkossa VBS), jonka kanssa itsekin olen tekemisissä työtehtäviin ja opinnäytetyöhön liittyvissä asioissa säännöllisesti. VBS:n pääkonttori on Puolassa, mutta osa työtehtävistä on jaettu muihin maihin. Esimerkiksi Volvo Finlandin palvelukeskuksessa on puolalaisia sekä intialaisia työntekijöitä. VBS on maailmanlaajuinen Volvo-konsernin käyttämä palvelu, joka toimittaa kustannustehokasta keskitettyä palvelua henkilöresurssien ja taloushallinnon alueilla. Volvolla on Suomessa käytössä VBS:n talouden ja rahoituksen palvelu, joka otettiin käyttöön vuonna 2001. Muita palveluita ovat lisäksi henkilöresurssit sekä konsultointi. VBS:n

taloushallinnon palvelut on jaettu kolmeen ryhmään: Purchase to Pay, Order to Cash ja Record to Report.

Purchase to Pay -ryhmän eli ostoreskontran palveluihin kuuluvat muun muassa ostolaskujen kirjaaminen järjestelmään ja välittäminen oikeille henkilöille, toimittajien tietojen oikeellisuuden tarkistus ja päivitys, maksuun menevien ostolaskujen listan tuottaminen sekä edelleen toimittaminen maksujärjestelmään. Tämä takaa, että toimittajien laskut käsitellään tehokkaasti ja oikein. Order to Cash eli myyntireskontran palvelut kattavat luotonvalvonnan ja maksuliikenteen seuraamisen ja näihin liittyvien kirjausten tekemisen järjestelmään. Lisäksi VBS tarjoaa kuukausittaista loppuraportointia ja analyysyjä. Record to Report sisältää taloudellisen raportoinnin, liikekirjanpito, konsolidoinnin ja omaisuudenhoidon. (Volvo Business Services 2011.)

VBS:n arvoilla on pitkä traditio, ja arvot kuvaavat organisaation toimintatapoja sekä tuotteita ja palveluita. VBS:n arvot ovat laatu, turvallisuus ja ympäristö. Koska VBS:n tarkoitus on tuottaa kustannustehokasta palvelua, on myös organisaation strategisissa tavoitteissa huomioitu Volvo-asiakasyrityksen tarpeet.

Kuviossa 2 on lueteltu tärkeimmät VBS:n tavoitteet vuosiksi 2010 - 2012 (Strategic objectives 2010 - 2012):



Kuvio 2. Volvo Business Service Europe:n tavoitteet. (Strategic objectives 2010 - 2012.)

3 Volvo-konsernin käytännöt 2011

3.1 Ohjeistuksen kartoitus

Volvo-konsernin käytännöt ja yhteiset pelisäännöt määritellään teoksessa Volvo Financial Policies and Procedures 2011 (jatkossa FPP). Tätä työtä varten keskityn kohtiin, joissa määritellään ohjeet käyttöpääoman määrittämiseen ja hallintaan, epäsuorien hankintojen ostoprosessiin sekä toimittajien maksuehtoihin.

Volvo Group Working Capital and Inventory Management (F2) -osion tarkoitus on taata tehokkaan käyttöpääoman ja varaston hallinta. Käyttöpääoman hallinta liittyy tiiviisti Volvon visioihin toiminnallisesta tehokkuudesta (operational excellence) ja kannattavasta kasvusta. Määritelmän mukaan käyttöpääoma koostuu varoista, joihin kuuluvat varastot, myyntireskontra, muut lyhytaikaiset saatavat, ja ostovelat. Tärkein käyttöpääoman mittari on pääomien kiertoajat (cash conversion cycle), jotka määritellään FPP:ssä seuraavasti: $\text{days inventory outstanding (varaston kiertopäivät)} + \text{days sales outstanding (myyntireskontran kiertopäivät)} - \text{days payables outstanding (ostoreskontran kiertopäivät)}$.

Visiona on tehokas pääoman käyttöönotto, kasvun rahoitus sekä ostovelkojen ja myyntisaamisten tasapainottaminen ja ennakkomaksut asiakkailta. Tämä johtaa lopulta vahvaan positiiviseen kassavirtaan, omarahoitteisuuteen sekä parhaaseen sidosryhmien pääoman palautukseen. Näihin kiertoaikoihin ja niiden takana oleviin teorioihin keskitytään tarkemmin luvussa 4.2 Kiertoajat.

Volvo Group Purchasing Policy for NAP products & services (F4) -osiossa käsitellään epäsuorien hankintojen säännöt. Volvo Group NAP:n tavoite on tarjota Volvo-yhtiöille parhaat kokonaiskustannukset tuotteissa ja palveluissa, jotka eivät liity Volvon myymään lopputuotteeseen. Tarkoitus on kasvattaa konsernin ostovoimaa, pienentää toimittajakantaa sekä standardisoida NAP-palveluja ja -tuotteita. Ohjeiden mukaan Volvo-yhtiöllä on oltava Volvo Group NAP:n määräämä henkilö hoitamaan epäsuoria ostoja ja toimittajien tietoja. Tämä henkilö Suomessa on Tapio Mäki-Mantila. Volvo-yhtiöillä (ei Suomessa) on käytössä Volvo Group NAP:n selainpohjainen hankintajärjestelmä Enterprise Buyer Desktop (EDB). Volvo Group NAP on vastuussa

mahdollisten NAP-toimittajien auditoinnista sekä sopimusten etenemisestä ja tekemisestä.

Volvo Group Supplier Payment Policy (F5) -osiossa käydään läpi Volvo-yhtiöiden käyttämät makuehdot. Ohjeissa mainitaan, että käytössä ovat maksuehdot E (eräpäivä lasketaan kuluvaan kuun viimeisestä päivästä eteenpäin) ja C (eräpäivä lasketaan laskun päivämäärästä eteenpäin). Suositeltavaa on kuitenkin käyttää E-maksuehtoa, ja Volvo-yhtiöillä pitäisikin olla minimimaksuehto E090, joka tarkoittaa, että lasku maksetaan 90 päivän päästä laskettuna kuluvaan kuun viimeisestä päivästä. Tämä 90 päivän minimimaksuehto on pitkän ajan tavoite myös Volvo Finlandin toimittajien ehdoissa.

3.2 Konsernin politiikan ja käytännön erot

Käyttöpääomaa koskeva osio on käytössä Suomen Volvo-yhtiössä edellä mainittujen käytäntöjen ohjeiden mukaisesti. Myös epäsuoria ostoja koskevia käytäntöjä ja ohjeita noudatetaan tarkasti. Eroja politiikassa ja käytännössä löytyy lähinnä toimittajien maksuehdoissa. Volvo-konsernin käytännön mukaan maksuehto E (suositeltu minimimaksuehto E090) lasketaan laskun saapumiskuun viimeisestä päivästä, mutta Suomessa laskujen maksuehto lasketaan yleensä laskun päivämäärän mukaan. Suomen Volvo-yhtiöillä useimmiten käytössä maksuehdot ovat C007, C010, C014, C030 sekä E060 ja E090. Volvo Finlandilla maksuaikaa ostolaskuille on siis yleensä 7, 10, ja 14 päivää tai harvemmissa tapauksissa 1 - 3 kuukautta.

Käytäntöjen mukaan Volvo Groupin minimimaksuehdoista poikkeavia ehtoja tulisi sallia vain suurilla ja globaaleilla yrityksillä. Tämä kuitenkin toteutuu Suomessa myös pienillä paikallistoimittajilla, jotka eivät anna laskuilleen yli kahta viikkoa maksuaikaa. Suomessa käytäntö on, että toimittaja sanelee maksuehdot, ja ostaja maksaa niiden mukaan riippumatta konsernin käytännöstä. Kuitenkin vetoamalla konsernin käytäntöihin, yritys voi saada laskuilleen lisää maksuaikaa, mutta kaikki pk-yritykset eivät välttämättä pysty myöntämään kuukauden maksuaikaa, sillä se saattaa haitata heidän omaa maksuvalmiuttaan.

4 Maksuvalmius

Opinnäytetyön päätavoite on selvittää yrityksen toimittajakannan maksuehdot ja näitä maksuehtoja parantamalla saada myönteistä vaikutusta ostoreskontran kiertoaikoihin. Projekti on erittäin käytännönläheinen, mutta työssä voi soveltaa ammattikirjallisuutta, joka liittyy muun muassa käyttöpääomaan, kiertoaikoihin, kassavirtaan ja maksuehtoihin. Seuraavissa luvuissa esitellään erilaisia tunnuslukuja ja niiden takana olevaa teoriaa ja sitä, kuinka ne kertovat yrityksen maksuvalmiudesta.

4.1 Käyttöpääoma

Maksuvalmius tarkoittaa yrityksen kykyä suoriutua lyhyen aikavälin juoksevista velvoitteistaan. Tuloslaskelmasta ja taseesta ei helposti näe tilikauden aikana heti käytössä olevia varoja. Tilinpäätöksen tulkinta -teoksen (Leppiniemi, & Leppiniemi 2011) mukaan heti käytettävissä olevia rahavaroja ovat kassavarat ja välittömästi nostettavissa olevat pankkitalletukset. Sidotut eli ei heti saatavilla olevat pankkitalletukset eritellään taseeseen lyhytaikaisina tai pitkäaikaisina saamisina. Lisäksi muun muassa pörssinoteeratut arvopaperit ja taseen vaihto-omaisuus-erä ovat helppo vaihtaa rahaksi.

Kaikkia näitä kutsutaan myös yhteisellä nimityksellä käyttöpääoma, eli taseen lyhytvaikutteiset erät. Bruttokäyttöpääomaan kuuluu vaihto-omaisuus eli varastot ja rahoitusomaisuus eli kassa, myyntisaamiset ja arvopaperit. Bruttopääoma kertoo kuinka paljon yritys tarvitsee rahoitus- ja vaihto-omaisuutta liiketoiminnan pyörittämiseen. Nettokäyttöpääoma eroaa bruttokäyttöpääomasta siten, että siinä vähennetään yrityksen lyhytaikaiset velat. Nettokäyttöpääoma kertoo, kuinka suuri osuus yrityksen lyhytvaikutteisesta omaisuudesta eli käyttöpääomasta on rahoitettu vieraalla pääomalla tai omalla pääomalla. Nettokäyttöpääoma antaa tietoa esimerkiksi velkojille ja tavarantoimittajille siitä, kuinka hyvä yrityksen likviditeetti on. (Niskanen & Niskanen 2004, 117.)

Taseesta voi verrata rahojen ja pankkisaamisten ohella myös myyntisaamisten ja vaihto-omaisuuden määrää lyhytaikaisiin velkoihin. Mitä enemmän vastaavaa-puolella on helposti realisoitavaa varallisuutta, sitä parempi on yrityksen maksuvalmius ja sitä

joustavampi yrityksen rahoitus on. Yrityksen likviditeettiä ja maksuvalmiutta on helppo vertailla käyttämällä kahta eri tunnuslukua: current ratiota ja quick ratiota. (Leppiniemi & Leppiniemi 2011). Current ratio kertoo nettokäyttöpääoman suhdelukumuodossa, joka on paremmin vertailtavissa eri yritysten kesken, kuin esimerkiksi euromääräisten tunnuslukujen vertailu. Current ratio lasketaan seuraavasti:

$$(\text{rahoitusomaisuus} + \text{vaihto-omaisuus}) / \text{lyhytaikaiset velat}$$

(1)

Tässä on esimerkkilaskelma, jossa yrityksen X rahoitusomaisuus on vuonna 2010 ollut 1 766 €, vaihto-omaisuus 1 184 € ja lyhytaikaiset velat 2 374 €, jolloin Current ratio on $(1\,766 + 1\,184) / 2\,374 = 1,24$. Tämä tarkoittaa, että yrityksen rahoitus ja vaihto-omaisuus olisi riittävä kattamaan yrityksen lyhytaikaiset velat 1,24-kertaisesti. Current ration ohjearvot ovat seuraavat: yli 2 = hyvä, 1 - 2 = tyydyttävä, alle 1 = heikko. Vastaavasti vuonna 2011 luvut olivat seuraavat: $(2\,868 + 1\,289) / 3\,601 = 0,99$. Tällöin tunnusluku näyttää huonontuneen. Tämä johtuu kuitenkin siitä, että yrityksen lyhytaikaiset velat ovat kasvaneet huomattavasti muita vertailtavia lukuja enemmän, mikä ei välttämättä ole huono asia. Yrityksellä saattaa olla enemmän ostovelkoja, jotka voivat olla maksuehtojen mukaan korotonta. (Niskanen & Niskanen 2004, 118.)

Current ratiota lyhytaikaisemman maksuvalmiuden mittari on Quick ratio, joka mittaa yrityksen likviditeettiä ankarammin. Quick ratiossa ei ole otettu huomioon varastoja, jotka eivät välttämättä ole helposti muutettavissa käyväksi rahaksi eli realisoitavissa. Ongelmana näissä tunnusluvuissa on se, että ne antavat kuvan yrityksen maksuvalmiudesta vain tietyllä hetkellä eli taseen laatimispäivänä. Tunnusluvut eivät siis kerro, kuinka maksuvalmius on vaihdellut tilikauden aikana, vaan lukuja voi vain vertailla eri tilikausien päätösten kesken. (Niskanen & Niskanen 2004, 118 - 119.) Quick ration ohjearvot ovat seuraavat: yli 1 = hyvä, 0,5 - 1 = tyydyttävä, alle 0,5 = heikko. Quick ratio lasketaan seuraavalla tavalla:

$$\text{rahoitusomaisuus} / \text{lyhytaikaiset velat}$$

(2)

Kolmas yleisesti käytetty maksuvalmiuden mittari on nettokäyttöpääomaprocentti. Tämä siis kertoo nettokäyttöpääoman suhteen liikevaihtoon. Mitä pienempi nettokäyttöpääomaprocentti on, sitä paremmin yrityksellä on käytössä varoja. Luku voi olla myös negatiivinen, jos yrityksen lyhytaikaiset velat ovat suuremmat kuin vaihto- ja rahoitusomaisuus. Tällainen toiminta saattaa olla riskialtista, mutta voi toimia, jos yritys osaa käyttää tehokkaasti hyödyksi korotonta ostovelkarahoitusta. (Niskanen & Niskanen 2004, 120 - 121.) Nettokäyttöpääomaprocentti lasketaan seuraavasti:

$$(\text{nettokäyttöpääoma} / \text{liikevaihto}) \times 100$$

(3)

4.2 Kiertoajat

Maksuvalmiutta voi myös tarkastella käyttöpääomaerien, eli myyntisaatavien, ostovelkojen sekä varastojen kiertoaikojen ja kiertonopeuksien avulla. Tilinpäätösanalyysi-kirjassa (Niskanen & Niskanen 2004, 128) määritellään käyttöpääomaerien kiertoajat päivissä seuraavasti:

- Varaston kiertoaika: varastot / (ostot / 365)
- Myyntireskontran kiertoaika: myyntisaatavat / (myynnit / 365)
- Ostoreskontran kiertoaika: ostovelat / (ostot / 365).

Nämä tunnusluvut kertovat, kuinka nopeasti eri käyttöpääomaerät muuttuvat yrityksessä rahaksi. Tehokkainta olisi pitää myyntisaamisten saldo ja varasto pienenä ja hyödyntää edullista ostovelkarahoitusta. Myyntisaatavien suuri kiertoaika saattaa viitata siihen, että yrityksen on vaikea saada rahaa asiakkailtaan. Matala ostovelkojen kiertoaika taas on merkki siitä, että yrityksellä ei välttämättä ole parhaat mahdolliset maksuehtosopimukset toimittajien kanssa. Suuri varaston kiertoaika voi kertoa yrityksen johdolle siitä, että tuotteet ovat varastossa hieman liian pitkään ennen niiden myymistä. Tämä tietenkin riippuu yrityksen toimialasta. (Berk & DeMarzo & Harford 2010, 567.)

Jokaista näitä tunnuslukuja pitäisi tutkia erikseen, jotta yrityksen johdolla on kuva siitä, mikä sitoo yrityksen varoja. Näitä lukuja yhdessä tarkkailemalla yritys saa kuitenkin myös selville, kuinka monta päivää sen on rahoitettava yrityksen toimintaa eli kuinka kauan kestää, että yritys saa asiakkailta rahat myymästään tuotteesta, josta se on maksanut tai jonka osista se on maksanut toimittajille. Tätä tunnuslukua kutsutaan nettokäyttöpääoman kiertoaajaksi. Englanninkielinen termi tunnusluvulle on cash conversion cycle, joka kuvaa paremmin, mikä tunnusluvun tarkoitus on ja mitä se kertoo. Mitä pienempi nettokäyttöpääoman luku on, sitä vakavaraisempi yritys on ja sitä parempi maksuvalmius yrityksellä on. (Niskanen & Niskanen 2004, 129.) Netto-käyttöpääoman kiertoaika lasketaan seuraavasti:.

$$\begin{aligned} &\text{varaston kiertoaika} \\ &+ \text{myyntisaamisten kiertoaika} \\ &- \text{ostovelkojen kiertoaika} \end{aligned}$$

(4)

Kaikki nämä tunnusluvut ovat kuitenkin herkkiä muuttumaan, jos esimerkiksi myynti tai ostojen määrä on kasvanut, vaikka myyntisaatavien tai ostovelkojen määrä on pysynyt samana. Tämä on siis otettava huomioon, jos yritysjohto tekee päätelmiä kiertoaikojen perusteella. Teoksessa tilinpäätösanalyysi mainitaan, että "nettokäyttöpääoman kiertoaikaa voidaan käyttää myös kuvaamaan liikevaihdon kasvun aikaansaamaa käyttöpääoman kasvua" (Niskanen & Niskanen 2004, 129).

4.3 Kassavirta

Koska tuloslaskelmasta on vaikea nähdä rahavirtaan vaikuttavat erät ja tase näyttää yrityksen tilanteen vain taseen laatimishetkellä, on kehitetty erilaisia kassavirtalaskelmia helpottamaan yrityksen kassavirtojen ymmärtämistä ja vertailua. Yritystutkimusneuvottelukunta ja kirjanpitolautakunta (KILA) ovat esittäneet malleja kassavirtalaskelman laatimiseksi. Yritystutkimusneuvottelukunnan laskelma on vähennyslaskumuotoinen, eli yrityksen tuloista vähennetään sen menot niiden taloudellisessa etuoikeusjärjestyksessä. Välisummat kertovat, kuinka pitkälle yrityksen omat varat ovat riittäneet, ja missä vaiheessa tarvitaan ulkoista rahoitusta (Leppiniemi & Leppiniemi

2011). Kuviossa 3 on esimerkki siitä, minkälaisia tuloslaskelman ja taseen eritä kassavirtalaskelmaan tulee.

Vähennyslaskumuotoinen kassavirtalaskelma	
Liikevaihto	
-/+ myyntisaamisten lisäys/vähennys	
-/+ osatulojen lisäys/vähennys	
+/- saatujen ennakoiden lisäys/vähennys	
=	myynnin kassaanmaksut
+ liiketoiminnan muut tuotot	
- ostot tilikauden aikana	
+/- ostovelkojen lisäys/vähennys	
-/+ vaihto-omaisuusennakoiden lisäys/vähennys	
- liiketoiminnan kulut	
+/- siirtovelkojen lisäys/vähennys	
-/+ siirtosaamisten lisäys/vähennys	
+/- muiden lyhytaikaisten korottomien velkojen lisäys/vähennys	
+/- pakollisten varausten lisäys/vähennys	
+ valmistus omaan käyttöön	
=	toimintajäämä
+ rahoitustuotot	
- rahoituskulut	
- verot	
- osingot/yksityiskäyttö	
+/- satunnaiset tuotot/kulut	
=	rahoitusjäämä
-/+ investoinnit/netto	
-/+ sijoitusten/pitkäaikaisten saamisten lisäys/vähennys	
=	investointijäämä
+/- pitkäaikaisen vieraan pääoman lisäys/vähennys	
+/- lyhytaikaisen korollisen vieraan pääoman lisäys/vähennys	
+/- oman pääoman muutos	
-/+ muiden lyhytaikaisten saamisten lisäys/vähennys	
-/+ likvidien varojen lisäys/vähennys	
=	0

Kuvio 3. Yritystutkimusneuvottelukunnan mallin mukainen kassavirtalaskelman esimerkki.

Vähennyslaskumuotoisen kassavirtalaskelman etuja on se, että välisummista, joita kutsutaan kassajäämiksi, voidaan laskea erilaisia tunnuslukuja perinteisten tilinpäätös-tunnuslukujen lisäksi. Tärkeitä tunnuslukuja ovat esimerkiksi rahoitusjäämäprosentti, vieraan pääoman takaisinmaksuaika, lainojen hoitokate ja investointien tulorahoitus-prosentti (Niskanen & Niskanen 2004, 186).

Ensimmäinen tunnusluku, rahoitusjäämäprosentti lasketaan seuraavalla kaavalla: $(\text{rahoitusjäämä} / \text{myynnin kassaanmaksut}) \times 100$. Rahoitusjäämäprosentti kertoo kuinka hyvin yritys on selviytynyt liiketoiminnan kassastamaksuista. Tavoite on positiivinen prosenttiluku, jolloin tulorahoitusta on riittänyt myös investointien rahoitukseen. Suuret satunnaiset erät (kulut ja tuotot) saattavat antaa virheellisen kuvan yrityksen tilanteesta. Toinen tärkeä tunnusluku on vieraan pääoman takaisinmaksuaika, joka kertoo kuinka kauan yrityksellä kuluu vieraan pääoman takaisinmaksuun vuosina. Lähtökohta on, että rahoitusjäämä on ollut positiivinen, ja että sen voi käyttää kokonaan vieraan pääoman takaisinmaksuun (Niskanen & Niskanen 2004, 187).

Takaisinmaksuaika lasketaan seuraavasti: $\text{korollinen vieras pääoma} / \text{rahoitusjäämä}$. Tälle maksuajalle ei ole tavoitelukua, vaan sitä on parasta vertailla yrityksen edellisten vuosien takaisinmaksuaikoihin. Vertailukohtana voidaan käyttää useamman vuoden keskiarvoa. Takaisinmaksuajassa tulee kiinnittää huomiota yrityksen elinkaaren vaiheeseen ja toimialaan. Esimerkiksi aloittavalla yrityksellä takaisinmaksuaika voi olla suurempi, joten luvun olisi hyvä pienentyä yrityksen kasvaessa. Lisäksi on otettava huomioon millaisia ja kuinka pitkiä lainasitoumuksia toimialalla tavanomaisesti on. (Leppiniemi & Leppiniemi 2011).

Seuraava tunnusluku on lainojen hoitokate. Lainojen hoitokate lasketaan seuraavalla kaavalla: $(\text{rahoitusjäämä} + \text{rahoituskulut}) / (\text{rahoitusjäämä} + \text{pitkäaikaisten lainojen lyhennykset})$. Tämä mittaa kassavirtojen riittävyyttä vieraan pääoman kuluihin eli korkojen maksuun ja lainojen lyhennykseen. Hoitokate ilmoitetaan tunnuslukuna, jonka tavoitearvot ovat seuraavat: yli 2 = hyvä, 1 - 2 = tyydyttävä, alle 1 = heikko. Parhaan vertailukohdan antaa useamman edellisen vuoden tunnuslukujen keskiarvo. Kaikki nämä tunnusluvut vertailevat rahoitusjäämän riittävyyttä erilaisiin taseen eriin. (Niskanen & Niskanen 2004, 188).

Myös kirjanpitolautakunnan (KILA) rahoituslaskelmasta selviää yrityksen varojen lähde ja käytön kohde. Rahoituslaskelmasta selviää pitkälti samat asiat kuin vähennyslaskumuotoisesta kassavirtalaskelmasta, mutta rahoituslaskelma on laadittu kassaperusteisesti, ja se on jaettu kolmeen osaan: liiketoiminnan, rahoituksen ja investointien rahavirtoihin. Liiketoiminnan rahavirta osoittaa kuinka hyvin yritys on pystynyt tuottamaan rahavirtoja toiminnan ylläpitämiseen, osinkojen maksamiseen,

investointien rahoittamiseen ja lainojen takaisinmaksuun. Investointien rahavirta kertoo, kuinka yritys on käyttänyt varoja omaisuuden kerryttämiseksi pitkällä aikavälillä. Rahoituksen rahavirta ilmoittaa oman ja vieraan pääoman muutoksista. (Niskanen & Niskanen 2004, 170).

VOLVO FINLAND AB
KASSAVIRTALASKELMA
LIIKETOIMINNAN KASSAVIRTA
Voitto ennen satunnaisia eriä
Rahoitustuotot- ja kulut
Oikaisut liikevoittoon (-tappioon)
<i>Poistot</i>
<i>Käyttöomaisuuden myynti</i>
<i>Pakolliset varaukset</i>
<i>Satunnaiset erät</i>
Käyttöpääoman muutos
<i>Vaihto-omaisuuden lisäys (-) / vähennys (+)</i>
<i>Myyntisaamisten ja muiden saamisten lisäys (-) / vähennys (+)</i>
<i>Korottomien lyhytaikaisten velkojen lisäys (-) / vähennys (+)</i>
Maksetut korot ja liiketoiminnan muut rahoituskulut
Saadut korot liiketoiminnasta
Maksetut välittömät verot
LIIKETOIMINNAN KASSAVIRTA
INVESTOINTIEN KASSAVIRTA
Investoinnit aineettomiin hyödykkeisiin
Investoinnit aineellisiin hyödykkeisiin
Investoinnit hyödykkeisiin yhteensä
Investoinnit sijoituksiin
Omaisuuden luovutustulot
INVESTOINTIEN KASSAVIRTA
KASSAVIRTA ENNEN RAHOITUSTA
RAHOITUKSEN KASSAVIRTA
Lyhytaikaisten saamisten lisäys (-) / vähennys (+)
Lyhytaikaisten lainojen lisäys (+) / vähennys (-)
Pitkäaikaisten lainojen takaisinmaksut
Maksetut osingot
Maksullinen osakeanti
RAHOITUKSEN KASSAVIRTA
RAHAVAROJEN MUUTOS
Rahat ja pankkisaamiset alussa
Rahat ja pankkisaamiset lopussa
Rahavarojen muutos

Kuvio 4. Malli Volvo-konsernin käyttämästä rahoituslaskelmasta.

Kuviossa 4 on vertailun vuoksi esimerkki KILAn epäsuorasta rahoituslaskelmasta, jossa liiketoiminnan voitto oikaistaan käyttöpääoman muutoksella, poistoilla ja muilla suoriteperäisillä erillä kuten pakollisilla varauksilla ja satunnaisilla erillä. Tällainen KILAn laskelmaa mukaileva rahoituslaskelma on käytössä Volvo Finlandilla.

5 Projektin eteneminen

Aloitin projektia syyskuun 2011 viimeisillä viikoilla, jolloin valmistelin materiaaleja Volvon sisäisistä lähteistä opinnäytetyötä varten ja tutustuin Volvon politiikkoja käsittelevään opukseen. Samoihin aikoihin valmistauduin etätyöskentelyyn. Otin myös yhteyttä Volvo Business Servicen yhteyshenkilöön, jonka oli tarkoitus ajaa minulle ensimmäiset toimittajalistat. Kun olin saanut työskentelyyn tarvittavat laitteet ja materiaalit, aloin tutustua toimittajalistaan. Alla kuvaan työskentelyäni projektin parissa.

5.1 Toimittajalistat

Aineiston käsittely lähti liikkeelle toimittajatietojen ajamisesta SAP-järjestelmästä. Koska tarkoitus oli analysoida aktiivisia toimittajia, ajettiin lista edellisen vuoden ajalta kaikista toimittajista, joilla oli ollut ostolaskuja. Joitain toimittajia ei kuitenkaan kannattanut ottaa huomioon niiden ostolaskujen luonteen takia. Esimerkiksi toimittajat joilla on ollut harvemmin laskuja, mutta joiden summa on ollut kymmeniä tuhansia euroja, voivat olla esimerkiksi viranomaistahoja ja lisäksi sellaisia ”toimittajia”, joilta Volvo on ostanut esimerkiksi käytetyn kuorma-auton uuden auton vaihdokkina tai edelleenmyyntiä varten. Näitä laskuja kutsutaan UTS-laskuiksi, joka tulee sanasta Used Truck System, liittyen laskujen käsittelyssä käytettyyn järjestelmään. Näitä laskuja ja toimittajia ei kannattanut huomioida toimittajia tutkiessa, sillä niiden ostolaskujen osuus ei ole suuri todellisesta laskujen määrästä, eikä niiden maksuehtoihin voi välttämättä puuttua (viranomaismaksut).

Ensimmäisen ajetun listan mukaan Volvo Finlandilla on järjestelmässä yli 6 000 toimittajaa. Näistä aktiivisia oli kuitenkin vain 2089 kappaletta. Tässä ovat siis mukana kaikki toimittajat, joilta on ostolaskuja vuoden aikana, lokakuusta 2010 syyskuuhun 2011. Listasta oli otettu pois sellaiset toimittajat, joilta Volvo oli ostanut käytetyn kuorma-auton. Käsittelin listaa laskujen dokumenttinumeron perusteella, jolloin pystyin erottamaan UTS-laskut tavallisista automyynnin laskuista. Kun olin poistanut UTS-laskut listalta, järjestin listan toimittajanumeron mukaan. Näin sain ensimmäisen käsityksen siitä, kuinka paljon aktiivisia toimittajia on kokonaisuudessaan sekä kuinka monta ostolaskua yhteensä on ja mikä niiden rahallinen arvo on.

Toimittajien määrä oli siis 2089 toimittajaa, ostolaskujen määrä oli 21 960 kappaletta, ja niiden arvo oli 41,7 miljoonaa euroa. Näistä toimittajista alle 30 päivän maksuehdon toimittajia oli yhteensä 1925 toimittajaa (92%), ostolaskuja oli 17 411 kappaletta (79%) ja näiden arvo oli 31,0 miljoonaa euroa (74%). Jo tässä vaiheessa oli selvää, että liian monella toimittajalla oli alle 30 päivän maksuehto.

5.2 Maksuvalmius alkutilanteessa

5.2.1 Kiertoajat

Tässä vaiheessa tein kiertoaikalaskelmia käyttäen vuoden 2010 tilinpäätöslukuja. Lähdin tekemään kiertoaikalaskelmaa seuraavasti. Ensiksi selvitin vuoden 2010 varaston alkuarvon, joka oli 13,2 miljoonaa euroa, ja varaston loppuarvon, joka oli 12,7 miljoonaa euroa. Näin ollen varaston keskimääräinen arvo oli 13,0 miljoonaa euroa. Seuraavaksi selvitin myyntiin menneiden tavaroiden ostohinnan eli ostot, jotka olivat 94,6 miljoonaa euroa. Jakamalla ostot keskimääräisellä varastolla sain varaston kieronopeuden selville, eli $94,6 / 13,0 = 7,3$. Tämä tarkoittaa, että varasto vaihtui uuteen noin seitsemän kertaa vuodessa. Jakamalla vuoden päivien lukumäärän kiertonopeudella sain selville varaston kiertopäivät, eli $365 / 7,3 = 50$. Tämä tarkoittaa sitä, että tavarat ovat varastossa noin 50 päivää. Tämä luku on melko suuri, mutta ymmärrettävä ottaen huomioon yrityksen alan, eli varasto kattaa uudet sekä käytetyt kuorma-autot, varaosat sekä korjaamon työtunnit.

Samat laskelmat tein myynti- ja ostoreskontralle. Myyntireskontran alkusaldo oli 5,2 miljoonaa euroa, loppusaldo oli 5,5 miljoonaa euroa, ja keskimääräinen saldo oli 5,3 miljoonaa euroa. Myyntisaamiset olivat vuonna 2010 tilinpäätöksessä 137,8 miljoonaa euroa. Näin ollen $137,8 / 5,3 = 25,8$ eli myyntisaatavat vaihtuivat noin 26 kertaa vuodessa, jolloin $365 / 25,8 = 14$ päivää. Tämä tarkoittaa sitä, että myyntilaskujen keskimääräinen maksuaika on noin 14 päivää. Tämä luku on melko hyvä, sillä yritys saa rahansa myyntilaskuista vain noin kahden viikon viiveellä.

Vastaavasti ostoreskontran alkusaldo oli 3,1 miljoonaa euroa, loppusaldo oli 2,8 miljoonaa euroa ja keskimääräinen saldo oli 2,9 miljoonaa euroa. Ostot taas olivat 94,6 miljoonaa euroa, joten ostoreskontran kiertonopeus oli $94,6 / 2,9 = 32,4$ eli ostoreskontra vaihtui noin 32 kertaa vuodessa. Näin ollen ostoreskontran kiertoaika oli $365 / 32,4 = 11$ päivää. Tämä tarkoittaa sitä, että yritys maksaa ostolaskunsa keskimäärin 11 päivän maksuehdolla. Tästä selvästi huomataan, että maksuehdoissa on parantamisen varaa.

Näiden lukujen perusteella laskin käyttöpääomien kiertoajan eli cash conversion cycle:n. Varaston kiertoaika 50 päivää + myyntireskontran kiertoaika 14 päivää – ostoreskontran kiertoaika 11 päivää = 53 päivää. Tämä tarkoittaa, että yrityksen varat muuttuvat rahaksi 53:ssa päivässä. Luku on suuri varaston kiertoajan sekä huonojen maksuehtojen takia. Jos esimerkiksi ostoreskontran kiertoaika olisi 30 päivää (pitkän ajan tavoite), olisi luku aivan erilainen ($50 + 14 - 30 = 34$). Tämä tarkoittaisi, että yritys saisi varat käyttöönsä melkein puolta nopeammin, joka tietenkin parantaa maksuvalmiutta.

5.2.2 Käyttöpääoma ja kassavirta

Current ratiota laskiessa lähdin taas selvittämään vuoden 2010 tilinpäätöslukuja. Vuonna 2010 käyttöpääoma (rahoitusomaisuus + vaihto-omaisuus) oli 24,3 miljoonaa euroa ja lyhytaikaiset velat olivat 35,1 miljoonaa euroa. Näin ollen yrityksen current ratio oli $24,3 / 35,1 = 0,7$. Tämä luku tarkoittaa, että yrityksen rahoitus ja vaihto-omaisuus riittää kattamaan yrityksen lyhytaikaiset velat 0,7-kertaisesti. Luku on asteikolla heikko (alle 1) - tyydyttävä (1-2) - hyvä (yli 2) siis tyydyttävä.

Yrityksen quick ratio taas lasketaan seuraavasti: käyttöpääomasta 24,3 vähennetään varastot 12,7 miljoonaa euroa, jolloin rahoitusomaisuus 11,6 miljoonaa euroa jaetaan lyhytaikaisilla veloilla. Täten $11,6 / 35,1 = 0,3$. Tämä on taas asteikolla heikko (alle 0,5) - tyydyttävä (0,5-1) - hyvä (yli 1) juuri heikon suhdeluvun alapuolella. Tämä kuvastaa sitä, että yrityksen varastoihin sitoutuu paljon varoja, jotka eivät ole nopeasti muutettavissa rahaksi.

VOLVO FINLAND AB	
KASSAVIRTALASKELMA	1.1.-31.12.2010
LIIKETOIMINNAN KASSAVIRTA	
Voitto ennen satunnaisia eriä	4 917 736
Rahoitustuotot- ja kulut	479 193
Oikaisut liikevoittoon (-tappioon)	450 974
Käyttöpääoman muutos	3 313 043
Maksetut korot ja liiketoiminnan muut rahoituskulut	-534 469
Saadut korot liiketoiminnasta	55 276
Maksetut välittömät verot	0
LIIKETOIMINNAN KASSAVIRTA	8 681 753
INVESTOINTIEN KASSAVIRTA	
Investoinnit aineettomiin hyödykkeisiin	182 939
Investoinnit aineellisiin hyödykkeisiin	-284 912
Investoinnit hyödykkeisiin yhteensä	-101 972
Investoinnit sijoituksiin	0
Omaisuuksien luovutustulot	6 804
INVESTOINTIEN KASSAVIRTA	-95 168
KASSAVIRTA ENNEN RAHOITUSTA	8 586 585
RAHOITUKSEN KASSAVIRTA	
Lyhytaikaisten saamisten lisäys (-) / vähennys (+)	0
Lyhytaikaisten lainojen lisäys (+) / vähennys (-)	-8 683 138
Pitkäaikaisten lainojen takaisinmaksut	0
Maksetut osingot	0
Maksullinen osakeanti	0
RAHOITUKSEN KASSAVIRTA	-8 683 138
RAHAVAROJEN MUUTOS	-96 553
Rahat ja pankkisaamiset alussa	128 542
Rahat ja pankkisaamiset lopussa	31 990
Rahavarojen muutos	-96 553

Kuvio 5. Kassavirtalaskelma Volvo Finland Ab 1.1. - 31.12.2010

Koska tarkoitus on simuloida 30 päiväksi muutettujen toimittajien ostolaskujen summan vaikutus käyttöpääomien kiertoaikojen lisäksi kassavirtaan, kuviossa 5 on myös kassavirtalaskelma Volvo Finlandin vuoden 2010 tilinpäätösluvuista. Laskelmasta on piilotettu liiketoivon oikaisun erät poistot, käyttöomaisuuden myynti, pakolliset varaukset ja satunnaiset erät. Lisäksi on piilotettu käyttöomaisuuden muutoksen erät vaihto-omaisuus, myyntisaamiset ja korottomat lyhytaikaiset velat.

5.3 Maksuehdot

Seuraavaksi lähdin muokkaamaan toimittajalistaa laskujen lukumäärien ja summien jakautumisen mukaan. Lajittelin kaikki toimittajat ja ostolaskut kolmeen ryhmään. Ensimmäisessä ryhmässä olivat toimittajat joilla oli yli 11 ostolaskua vuodessa (useammin kuin kerran kuukaudessa) ja joiden arvo oli yli 10 000 euroa. Toisessa ryhmässä olivat toimittajat joilla oli alle 12 ostolaskua vuodessa tai joiden arvo oli alle 10 000 euroa. Kolmannessa ryhmässä olivat toimittajat joilla oli alle 12 ostolaskua tai toimittajat joiden ostolaskujen arvo oli alle 10 000 euroa. Alla taulukko, kuinka eri toimittajat, ostolaskut sekä niiden arvot jakautuivat näihin ryhmiin:

Taulukko 1. Toimittajien ryhmittely.

Ryhmä	Kuvaus	Toimittaja	Ostolaskuja	Arvo (milj. eur)
1	≥ 12 laskua ja ≥ 10 000 €	230 11,0 %	14 326 65,2 %	31,2 74,9 %
2	< 12 laskua ja < 10 000 €	1 595 76,4 %	3 925 17,9 %	2,2 5,2 %
3	< 12 laskua tai < 10 000 €	264 12,6 %	3 709 16,9 %	8,3 19,9 %
yht		2 089 100,0 %	21 960 100,0 %	41,7 100,0 %

Ensimmäisestä ryhmästä oli tarkoitus löytää sellaiset toimittajat joiden kanssa ehdottomasti kannattaa tehdä NAP-sopimus. Toisesta ryhmästä myös tärkeimmät toimittajat yritetään saada tekemään sopimus, mutta lopuille vain ilmoitetaan muuttuneesta maksuehdosta. Ensimmäisen ja toisen ryhmä toimittajista tehtäisiin niin sanottu hyväksytyjen toimittajien lista, joka jaetaan sisäisesti ostoista vastaaville henkilöille eri paikkakunnilla. Kolmannen ryhmän toimittajista suurinta osaa ei tulisi käyttää, joten niiden toimittajanumerot estettäisiin SAP-järjestelmässä, jolloin laskun saapuessa on mahdollista ottaa yhteyttä palvelun tai tavarantoimittajaan, ja kieltää toimittajan käyttäminen, jos toinen mahdollinen vastaava löytyy hyväksytyjen toimittajien listalta. Nämä toimittajat lisättiin niin sanotulle kiellettyjen toimittajien listalle.

Toimittajalistojen maksuehtoja tarkastelemalla laskin myös keskimääräisen maksuehdon kaikille toimittajille. Alkuhetkellä toimittajia oli siis 2089 kappaletta ja maksuehtojen keskiarvo oli noin 15,7 päivää. Tämä luku on hieman korkeampi kuin ostoreskontran kiertoajoilla laskettu, mutta myös tätä lukua vertailemalla lopputilanteeseen saa hyvän käsityksen siitä, miten maksuehdot ovat muuttuneet. Kaikkien toimittajien maksuehtojen moodi eli kaikista yleisin maksuehto oli 14 päivää. Tästäkin huomaa, että parantamisen varaa siis on.

5.4 Toimittajien luokittelu

Kun olin saanut luokiteltua toimittajat eri ryhmiin niiden ostolaskujen summien ja lukumäärien perusteella, oli listat käytävä vielä läpi toimittaja kerrallaan. Aluksi vertasin ryhmittelemiäni toimittajia sellaiseen listaan, josta löytyi jo olemassa olevat NAP-toimittajat, ja poistin ryhmistä sellaiset, joilla oli olemassa jo NAP-sopimus. Tämän jälkeen NAP-asioista vastaava Tapio Mäki-Mantila sekä talousjohtaja Pauliina Kolehmainen kävivät listat läpi, ja luokittelivat toimittajat sellaisiin, joille tällä hetkellä ei tehdä mitään, ne joille lähetetään vain kirje, ja ne joihin otetaan yhteyttä NAP-sopimuksen tekemiseksi.

Lopulta kirjeen saavia toimittajia oli 584 kappaletta, ja näiden toimittajien ostolaskujen arvo oli 3,6 miljoonaa euroa (8,6 %). Näiden toimittajien maksuehto tulisi siis muuttumaan 30 päiväksi, ja nämä toimittajat olisivat sallittujen toimittajien listalla. Lisäksi kiellettyjä toimittajia oli 704 kappaletta, mutta näiden ostolaskujen arvo oli vain 573 000 euroa. Eli näitä toimittajia oli paljon, mutta ostolaskujen summat olivat pieniä. Tarkoitus on siis löytää vastaavat toimittajat sallittujen listalta, ja käyttää mieluummin niitä, jolloin toimittajien kokonaismäärä pienenee. Tämän lisäksi toimittajia, joille ei tehtäisi muutosta, oli 801 kappaletta ja niiden ostolaskujen arvo oli 37,5 miljoonaa euroa.

Tämän jaottelun mukaan toimittajien määrä laskisi 2089 kappaleesta 1385 kappaleeseen, ja alle 30 päivän maksuehdolla olevia toimittajia olisi enää 640 kappaletta, joka on huomattavasti pienempi määrä alkuperäiseen verrattuna. Taulukko

2 kuvastaa uutta tilannetta toimittajista sekä ostolaskujen määristä ja summista (ympyröityjä lukuja voi vertailla keskenään).

Taulukko 2. Toimittajien ja ostolaskujen määrät ja arvot.

Kuvaus	Toimittajia	Ostolaskuja	Arvo (milj. eur)
Lähtötilanne yhteensä	2 089 100,0 %	21 960 100,0 %	41,7 100,0 %
Lähtötilanne < 30 pv	1 925 92,1 %	17 411 79,3 %	31,0 74,4 %
Sallitut toimittajat (muutos 30 pv)	584 28,0 %	6 704 30,5 %	3,6 8,6 %
Sallitut toimittajat (ei muutosta)	801 38,3 %	14 454 65,8 %	37,5 90,0 %
Kielletyt toimittajat (block)	704 33,7 %	802 3,7 %	0,6 1,4 %
Lopputilanne yhteensä	1 385 66,3 %	21 158 96,3 %	41,1 98,6 %
Lopputilanne < 30 pv	640 46,2 %	9 930 46,9 %	26,9 65,3 %

Taulukosta huomaa, että alun perin alle 30 päivän maksuehdolla olevia toimittajia oli kokonaismäärästä jopa 92,1 prosenttia, mutta toimenpiteiden jälkeen vastaava määrä on vain 46,2 prosenttia jäljelle jäävistä sallituista toimittajista. Näiden laskelmien ja taulukoiden ansiosta talousjohtaja voi esitellä projektia ja sen mahdollisia tuloksia yritysjohdolle ja muille toimittajien ja ostojen kanssa osallisille henkilöille.

5.5 Tulosten simulointi

Aiemmin laskemani kaikkien toimittajien maksuehtojen keskiarvo oli noin 15,7 päivää (5.3 Maksuehdot). Kun toimittajalistalta poistetaan kielletyt toimittajat, ja muutetaan kaikille kirjeiden saaneille toimittajille maksuehdoksi 30 päivää, sain uudeksi keskiarvoksi noin 24,4 päivää. Keskimääräinen maksuehto nousi siis noin 8,7 päivällä (noin 55 prosentilla). Myös moodi vaihtui 14 päivän maksuehdosta 30 päiväksi. Eli uudistetulla toimittajalistalla yleisin maksuehto oli 30 päivää. Tämä muutos näkyy myös kiertoaikalaskelmissa kuviossa 6.

Alkuperäinen ostoreskontran kiertoaika oli 11,3 päivää (5.2.1 Kiertoajat). Näiden muutosten vaikutusta kiertoaikoihin voisi miettiä niin, että ostoreskontran loppusumma olisikin 3,6 miljoonaa euroa suurempi (taulukko 2). Näin ollen saadaan uudeksi ostoreskontran keskimääräiseksi saldoksi 4,7 miljoonaa. Ostot taas olivat 94,6 miljoonaa euroa, joten ostoreskontran kiertonopeus oli $94,6 / 4,7 = 20,0$. Näin uudeksi kiertoajaksi saataisiin $365 / 20,0 = 18,2$ päivää. Kiertoaika nousisi 7 päivällä, ja koko käyttöpääomien kiertoaika (ccc) olisi noin 46 päivää. Nämä laskelmat näkyvät kuviossa

6, alkuperäinen laskelma vasemmalla, ja muunneltu laskelma oikealla. Muutetut luvut on ympyröity:

Alkuperäinen tase 2010	€	Muutettu tase 2010	€
Varasto		Varasto	
Alkuvarasto	13 177 418	Alkuvarasto	13 177 418
Loppuvarasto	12 724 663	Loppuvarasto	12 724 663
Keskimääräinen varasto	12 951 040	Keskimääräinen varasto	12 951 040
Ostot/365	259 158	Ostot/365	259 158
Varaston kiertoaika:	50,0	Varaston kiertoaika:	50,0
Myyntireskontra		Myyntireskontra	
Alkusaldo	5 219 533	Alkusaldo	5 219 533
Loppusaldo	5 467 948	Loppusaldo	5 467 948
Keskimääräinen saldo	5 343 741	Keskimääräinen saldo	5 343 741
Myyntit/365	377 510	Myyntit/365	377 510
Myyntireskontran kiertoaika:	14,2	Myyntireskontran kiertoaika	14,2
Ostoreskontra		Ostoreskontra	
Alkusaldo	3 051 276	Alkusaldo	3 051 276
Loppusaldo	2 791 610	Loppusaldo	6 399 827
Keskimääräinen saldo	2 921 443	Keskimääräinen saldo	4 725 552
Ostot/365	259 158	Ostot/365	259 158
Ostoreskontran kiertoaika:	11,3	Ostoreskontran kiertoaika:	18,2
CCC päivät	52,9	CCC päivät	45,9

Kuvio 6. Kiertoaikojen muutokset.

Kassavirtasimulaatiota tehdessä toi tarkastella kuinka ostovelkojen kasvaminen vaikuttaa kassavirtaan. Taulukon 2 mukaan 3,6 miljoonaa euroa (muutettujen toimittajien ostolaskujen summa) on 8,6 prosenttia kaikista ostolaskuista. Kun kerromme ostovelat 8,6 prosentilla, saamme muutokseksi 198 722 euroa. Näin ollen uudeksi ostovelan määräksi tulee 3,8 miljoonaa euroa ($3\,587\,597 \times 1,086$) ja taseeseen uudeksi käyttöpääoman muutokseksi 3,5 miljoonaa euroa (alkuperäinen 3,3 miljoonaa). Lisäksi tämä 198 722 euroa pitäisi lisätä loppukassaan, koska ostolaskuja ei ole vielä maksettu. Tämän laskelman mukaan positiivista kassavirtaa tulisi noin 200 000 euroa. Tässä alla on uusi muokattu kassavirtalaskelma, jossa ostovelkojen muutos sisältyy käyttöpääoman muutokseen, joka on ympyröity.

VOLVO FINLAND AB	
KASSAVIRTALASKELMA	1.1.-31.12.2010
LIIKETOIMINNAN KASSAVIRTA	
Voitto ennen satunnaisia eriä	4 917 736
Rahoitustuotot- ja kulut	479 193
Oikaisut liikevoittoon (-tappioon)	450 974
Käyttöpääoman muutos	3 511 764
Maksetut korot ja liiketoiminnan muut rahoituskulut	-534 469
Saadut korot liiketoiminnasta	55 276
Maksetut välittömät verot	0
LIIKETOIMINNAN KASSAVIRTA	8 880 474
INVESTOINTIEN KASSAVIRTA	
Investoinnit aineettomiin hyödykkeisiin	182 939
Investoinnit aineellisiin hyödykkeisiin	-284 912
Investoinnit hyödykkeisiin yhteensä	-101 972
Investoinnit sijoituksiin	0
Omaisuuksien luovutustulot	6 804
INVESTOINTIEN KASSAVIRTA	-95 168
KASSAVIRTA ENNEN RAHOITUSTA	8 785 306
RAHOITUKSEN KASSAVIRTA	
Lyhytaikaisten saamisten lisäys (-) / vähennys (+)	0
Lyhytaikaisten lainojen lisäys (+) / vähennys (-)	-8 683 138
Pitkäaikaisten lainojen takaisinmaksut	0
Maksetut osingot	0
Maksullinen osakeanti	0
RAHOITUKSEN KASSAVIRTA	-8 683 138
RAHAVAROJEN MUUTOS	102 169
Rahat ja pankkisaamiset alussa	128 542
Rahat ja pankkisaamiset lopussa	230 711
Rahavarojen muutos	102 169

Kuvio 7. Muokattu kassavirtalaskelma Volvo Finland Ab 1.1. - 31.12.2010

5.6 Toimenpiteet

Tiedotteen muokkaus lopulliseen muotoon aloitettiin helmikuun alussa. Talousjohtaja Pauliina Kolehmainen kävi tiedotteen sisällön läpi NAP-vastaava Tapio Mäki-Mantilan sekä toimitusjohtaja Magnus Brjörklundin kanssa. Maaliskuun ensimmäisellä viikolla tiedotteet lähetettiin toimittajille kirjeitse, näitä tuli siis yhteensä noin 590 kappaletta. Samalla tehtiin sisäinen tiedote, joka jaettiin sähköpostilla ja yrityksen Intranetin kautta. Tiedote sisälsi ohjeistuksen uusista maksuehdoista ja ohjeet erihintaisten

hankintojen tekemiseen ja hyväksymiseen. Tiedotteen on tarkoitus selkeyttää ja yhtenäistää hankintojen ohjeita niille jotka ovat ostojen kanssa tekemisissä. Lisäksi Intranetiin lisättiin Excel-tiedosto, josta näkee kaikki sallitut toimittajat, joista tulisi valita jo olemassa oleva toimittaja, ennen kuin lähtee etsimään tavaraa tai palvelua uudelta yritykseltä.

Maksuehtojen muutosajoa varten valmisteltiin kaksi erillistä Excel-tiedostoa, jossa toisessa oli toimittajat, joiden maksuehto muuttuu, ja toisessa toimittajat jotka suljetaan järjestelmässä. Muutos oli tarkoitus tehdä järjestelmään jo maaliskuun alussa, mutta Volvo Business Servicen yhteyshenkilömme loman takia muutosten teko aloitettiin vasta maaliskuun lopussa. Muutosten ajo järjestelmään kestää useita viikkoja. Suurimmalle osalla toimittajista muutettiin maksuehto 30 päiväksi, mutta muutaman yhteydenoton takia joillekin muutettiin vain 14 päiväksi. Lisäksi muutama toimittaja suostui jopa 45 päivän maksuehtoon, sillä nämä toimittajat ovat myös Volvo Finlandin asiakkaita, ja yritys tarjoaa näille myyntilaskuille 45 päivän maksuehdon.

5.7 Seuranta

Ensimmäisellä viikolla tiedotteiden lähettämisen jälkeen tuli yhteydenottoa talousjohtajalle noin 15 eri toimittajalta. Kahdelle toimittajalle sovittiin uudeksi maksuehdoksi 14 päivää (alkuperäinen 10 päivää), mutta loput eivät suostuneet joustamaan omista maksuehdoistaan lainkaan. Näillä toimittajilla kuitenkin oli alkuperäisenä maksuehtona jo 14 päivää. Yhteydenottoja tuli suhteessa melko vähän siihen, kuinka monelle kirje lähetettiin. Osa toimittajista vaati vastaavaa 30 päivän maksuehtoa myös myyntilaskuihin, mutta talousjohtaja päätti, että myyntilaskujen maksuehtoihin ei tehdä muutoksia, ja ostolaskujen maksuehdot jätetään ennalleen.

Ostolaskujen käsittelijä Maija Piippo on vuoden 2011 kesästä lähtien pitänyt Excel-tiedostoa järjestelmään skannatuista laskuista. Tätä listaa tutkimalla, ja vertaamalla lukuja esimerkiksi vuoden 2011 lopusta ja 2012 huhtikuun alusta voi saada käsityksen siitä, onko laskuja tullut vähemmän, ja kuinka paljon niiden käsittelyyn kuluu aikaa päivässä. Muutokset laskujen määrässä eivät välttämättä näy huomattavasti, sillä suurin osa suljetuista toimittajista oli sellaisia, joilla oli vain muutama lasku vuodessa.

Piippo seuraa jatkossa tulevia maksumuistutuksia ja tarkistaa onko laskulla ja järjestelmässä sama maksuehto. Jos maksuehdot eroavat, ottaa käsittelijä yhteyttä toimittajaan ja kertoo, että olemme lähettäneet tiedotteen maksuehtojen muutoksesta, ja selvittää miten jatkossa tulisi toimia. Lisäksi jos ostoreskontraan tulee laskuja uusilta toimittajilta, joille pitäisi avata uusi toimittajanumero, tulee ostolaskujen käsittelijän ottaa yhteyttä tavaran tai palvelun tilaajaan, ja kysyä, miksi on käytetty uutta toimittajaa, eikä toista vastaavaa sallittujen toimittajien listalta. Näin voidaan myös seurata, kuinka hyvin yrityksen henkilökunta on ottanut sisäisen tiedotteen ja osto-ohjeet vastaan. Myöhemmin kesällä tai syksyllä on tarkoitus tehdä uusia kassavirta- ja kiertoaikalaskelmia kun muutokset on saatu järjestelmään ja niiden vaikutuksia voi tutkia paremmin.

Piippo pitää myös kirjaa uusista avatuista toimittajanumeroista. Kun uudelta toimittajalta saapuu lasku ostoreskontraan ja se skannataan järjestelmään, tekee ostolaskun rekisteröijä avauspyynnön Parma Groupille. Uuden toimittajan avauspyynnön lähettää Parmalle VBS:n yhteyshenkilö, joka samalla ilmoittaa ostoreskontraan uudesta toimittajasta. Yllättävää oli, että kyselyn mukaan uusia toimittajia on avattu edellisen puolen vuoden aikana noin 500 kappaletta. Osa näistä toimittajista liittyy aikaisemmin mainittuihin UTS-laskuihin, jotka liittyvät vaihtoautojen ostoihin ja myyntiin. Suurin osa uusien UTS-laskujen toimittajien avauspyynnöistä tehdään kuitenkin jo ennen kuin ostolasku saapuu ostoreskontraan, joten niitä ei ole laskettu mukaan tähän arvioon.

Huhtikuun loppuun mennessä yhteydenottoja oli tullut yhteensä noin 30 kappaletta eri toimittajilta, ja näistä noin 20 ei hyväksynyt uutta maksuehtoa. Pauliina Kolehmaiselta saadun ohjeen mukaan näille toimittajille muutetaan maksuehdoksi takaisin 14 päivää, ja ne poistetaan sallittujen toimittajien listalta. Tällä keinolla saadaan karsittua toimittajia lisää. Näitä toimittajia on tarkoitus tutkia myöhemmin lisää, ja selvittää millä keinoin saataisiin maksuehtoa pidennettyä.

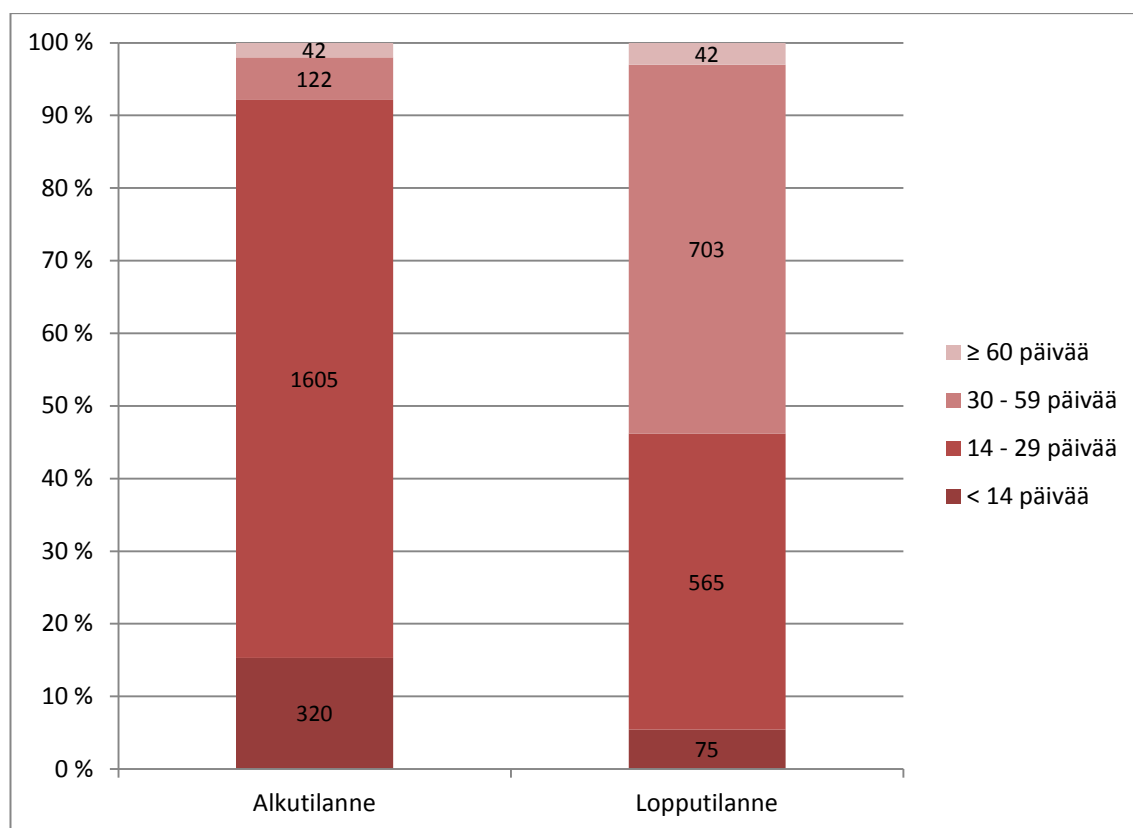
6 Johtopäätökset

6.1 Johtopäätökset

Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia Volvo Finland Ab:n ostolaskujen maksuehtojen vaikutusta yrityksen maksuvalmiuteen. Tärkein tutkittava seikka oli muutos ostoreskontran kiertoajoissa, joka vaikuttaa koko yrityksen käyttöpääomaerien kiertoaikoihin ja varojen liikkuvuuteen yrityksessä. Konkreettisena tavoitteena oli saada muutettua mahdollisimman monelle tavarantoimittajalle 30 päivän maksuehto. Volvo Finlandin aktiivisia suomalaisia toimittajia oli noin 2 000 ja näistä yli 90 prosentilla oli alle 30 päivän maksuehto. Maksuehdon muutoksien vaikutusta tutkittiin laskemalla ostoreskontran uusia kiertoaikoja hypoteettisilla maksuehdoilla, ja vertailemalla vanhoja ja uusia keskimääräisiä maksuehtoja keskenään.

Koska konkreettiset toimenpiteet maksuehtojen muutokseen aloitettiin vasta maaliskuun lopussa, ei kunnon seuranta ja analyysiä pysty tekemään, sillä opinnäytetyön jättöpäivämäärä on huhtikuun lopussa. Jatkan kuitenkin tämän projektin seuranta yrityksessä vuoden 2012 aikana, sillä työskentelen yrityksessä muiden tehtävien parissa loppuvuoden.

Toimittajien rakenteessa on huomattavissa suuria muutoksia. Kuviossa 8 on toimittajien rakenne havainnollistettu selkeästi. Toimittajat on jaettu luokkiin maksuehtojen perusteella, ja kuviossa näkyy toimittajien alkuperäiset sekä lopputuloksen prosenttiosuudet. Nämä luvut on saatu taulukosta 2.



Kuvio 8 Toimittajien luokittelu alku- ja lopputilanteessa maksuehtojen mukaan.

Johtopäätöksiä voi tehdä jo kuitenkin maksuehtojen keskiarvoista, kiertoajoista ja kassavirran muutoksesta. Luvusta 5.5 Tulosten simulointi voi nähdä, että maksuehtojen keskiarvo nousi 8,7 päivällä. Kuviosta 6 voi nähdä, että käyttöpääomien kiertoajat pitenivät 7 päivällä. Nämä laskelmat tukevat toisiaan, joten luvut antavat hyvin suuntaa tulevalle muutokselle. Luvussa 5.2.1 Kiertoajat mainitsin, että jos ostoreskontran kiertoaika olisi 30 päivää, olisi koko käyttöpääomien kiertoaika 34 päivää. Näihin lukuihin ei kuitenkaan päästä helposti. Silti jos kaikki toimittajat hyväksyvät uuden 30 päivän maksuehdon ja henkilökunta noudattaa uusia osto-ohjeita, seitsemällä päivällä pienentynyt käyttöpääoman kiertoaika voi olla mahdollinen.

Kassavirran muutosta on vaikeampi simuloida. Vuoden mittaiselta aikaväliltä järjestelmästä ajettujen raporttien pohjalta tehtyjen muutosten vaikutukset on vaikea sijoittaa taseeseen, joka on taas katsaus yhden päivän tilanteesta. Jatkossa käyttöpääoman kiertoaikojen muutosta on tarkoitus seurata kuukausitasolla.

Kiertoaikoihin vaikuttavien kirjanpitolien, muun muassa varaston, ostovelkojen ja hankintojen seuranta on helppoa suoraan SAP-järjestelmästä.

Ostolaskujen määrissä ei ole vielä ollut eroja normaalin päivittäisen vaihtelun lisäksi. Seurannan alettua maaliskuussa on uusia toimittajia avattu jo noin 50 kappaletta. Tämä määrä on melko paljon, mikä antaa ymmärtää, että sisäistä osto-ohjeistusta ei ole noudatettu tehokkaasti. Toisaalta TSE-järjestelmän kautta tehtyjen tilausten määrissä on ollut nousua, mutta nousu on ollut tasaista vuoden 2011 lopusta. Tänä nousua tuskin voi selittää uusilla osto-ohjeistuksilla ja tiettyjen toimittajien käytön estämisellä.

6.2 Jatkotoimenpiteet

Koska sallittujen toimittajien listalle jäi vielä yli 1 300 toimittajaa, on näiden määrää tarkoitus karsia jatkossa. Projektia on tarkoitus jatkaa ottamalla käsittelyyn toimittajia, joille ei tällä hetkellä tehty mitään. Näiden joukossa oli vielä paljon toimittajia, joiden ostolaskujen summa viime vuoden aikana oli alle 10 000 euroa, ja joiden maksuehtojen pidentämisellä olisi positiivinen vaikutus kassavirtaan ja kiertoaikoihin.

Volvo -Finlandilla nykyisin käytössä oleva TruckShop Europe -tilausjärjestelmän lisäkehittämisestä saattaa olla hyötyä hankintojen seurannan kannalta. Nykyään järjestelmästä voi kuitenkin tilata vain rajallisen määrän erilaisia tuotteita, joten hankintoja on myös tehtävä yksittäisiltä toimittajilta suoraan. Jos järjestelmän toimittajakantaa saataisiin kasvatettua, voitaisiin hankintoja seurata tehokkaammin ja näin kuluja saataisiin kuriin. Järjestelmää kehittää parhaillaan Volvo Finlandin Commercial Aftermarket -tiimi.

Volvo-konsernilla on käytössä myös Enterprise Buyer Desktop -hankintajärjestelmä (EBD), joka ei kuitenkaan ole käytössä Suomessa. Volvo-konsernin käytännöt edellyttävät, että tätä järjestelmää käytetään kaikkiin NAP-hankintoihin, mutta sitä voi käyttää myös muihin hankintoihin. Jos pitkäaikaisemman seurannan tuloksena selviää, että tämän hankintajärjestelmän käyttöönotosta on hyötyä esimerkiksi hankintojen rajoittamisessa ja seurannassa, on järjestelmä mahdollista ottaa käyttöön pienin toimenpitein.

Koska tässä projektissa pystyttiin muuttamaan vain alle 600 toimittajan maksuehdot, on seuraavaksi tarkoitus ottaa käsittelyyn niitä toimittajia, joille ei nyt tehty maksuehtomuutosta. Lopullinen tavoite olisi saada lisää 90 päivän maksuehtoja ja että suurimmalla osalla toimittajista olisi 30 päivän maksuehto. Alle 14 päivän maksuehdot tulisi karsia kokonaan pois pitkällä aikavälillä. Pitkän ajan tavoite olisi saada aktiivisten toimittajien kokonaismäärä alle tuhanteen.

6.3 Opinnäytetyön arviointi

Tämä projekti on melko pitkälle työstetty Volvo Finlandin tarpeiden mukaan, ja työssä keskitytään yrityksen omien toimintatapojen tutkimiseen sekä käytäntöjen selvittämiseen, joten projektin tulosten yleistäminen ja vertailu voi olla hankalaa. Projektista saatiin tärkeää informaatiota yrityksen käyttöön. Työssä käytetty teoria on kuitenkin hyvin yleistettävissä eri projekteja varten.

Projekti lähti käyntiin hyvin, vaikka toimittajalistan läpikäyminen ja muokkaaminen vei aikaa projektin alussa. Toinen hankala vaihe oli toimittajanumeroiden sulkeminen ja maksuehtojen muutoksen teko järjestelmään. Alkuperäisen käsitteen mukaan muutokset voisi tehdä massa-ajona, jolloin kaikille toimittajille voitaisiin muuttaa maksuehto samalla. Myöhemmin kuitenkin selvisi, että tällaista mahdollisuutta ei ole, joten muutokset täytyi tehdä yksitellen joka toimittajalle. Muutosten teko alkoi maaliskuun lopulla ja kesti useita viikkoja, jonka seurauksena muutosten vaikutusta ei pystytty tutkimaan kunnolla huhtikuussa, ennen opinnäytetyön jättöä. Olisi ollut mielenkiintoista saada tuloksia kirjattua myös opinnäytetyöhön, mutta nyt työssä on vain suuntaa-antavia laskelmia ja johtopäätöksissä näiden laskelmien tulkintaa.

Lähteet

Berk, Jonathan & DeMarzo, Peter & Harford, Jarrad 2010. Fundamentals of Corporate Finance. Second edition. Pearson Education Inc, Boston, MA.

Leppiniemi, Jarmo & Leppiniemi, Raili 2011. Tilinpäätöksen tulkinta. WSOYpro Yritysonline. Ilmestynyt ensimmäisen kerran 1997. Päivitetty 23.3.2011. Luku 7: Tunnusluvut - Rahavirtalaskelmat. <http://www.wsoypro.fi.ezproxy.metropolia.fi/wsoypro.aspx?prevpos=tt111.1&page=selain&ts=yo&pos=tt111.5589&offset=0.0>. Luettu 30.1.2011.

Niskanen, Jyrki & Niskanen Mervi 2004. Tilinpäätösanalyysi. 2., tarkistettu painos. Edita, Helsinki.

Ojasalo, Katri & Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. WSOY, Helsinki.

PARMA - Partner Master. Volvo-Violin -portaali. Päivitetty 2011. http://violin.volvo.net/volvogroup/corporate/en/global_projects/parma/Pages/parma.aspx. Luettu 19.12.2011.

Sjöblom, Nina 2005. Kirjapitoryhmän pääprosessit ja niiden kuvaus, Volvo Finland Ab. Opinnäytetyö. EVTEK-ammattikorkeakoulu. Liiketalouden yksikkö, Vantaa.

Strategic objectives 2010-2012. Volvo-Violin-portaali. Päivitetty 2011. http://violin.volvo.net/volvogroup/corporate/en/policies_and_strategies/strategies/policies_strat_objectives/objectives/Pages/objectives.aspx. Luettu 18.7.2011.

TruckShop Europe. Volvo-Violin-portaali. Päivitetty 2011. http://violin.volvo.net/volvotrucks/eud/en/business_functions/products_and_services/it_systems/genuine_volvo_service/truckshop_europe/pages/tse.aspx. Luettu 20.4.2012

Volvo Business Services – Products and Services. Volvo-konsernin Internet-sivu. Päivitetty 2011. http://www.volvogroup.com/group/global/en-gb/volvo%20group/our%20companies/VolvoBusinessServices/Pages/our_processes.aspx. Luettu 19.12.2011.

Volvo Group Financial Policies & Procedures 2011. Volvo-konsernin toiminnallinen opas. Luettu 20.10.2011.

Volvo Group NAP. Volvo-konsernin Internet-sivut. Päivitetty 2011. <http://www.volvogroup.com/group/global/en-gb/volvo%20group/our%20companies/nap/Pages/NAP.aspx>. Luettu 19.12.2011.

Volvo Trucks lyhyesti. Volvo Trucks. Päivitetty 2011. http://www.volvotrucks.com/trucks/finland-market/fi-fi/NEWSMEDIA/Quick-facts-about-Volvo-Trucks/Pages/quick_facts_about_volvo_trucks.aspx. Luettu 20.10.2011.

NAP Commodity, NAP ryhmittely

Facility Management & Services

- Office Equipment and furniture
- Phones
- Building Projects
- Security and Fire Protection
- Electric and Gas Utilities
- Signage
- Civil Engineering Consultants
- Cleaning and Waste
- Building construction, support, maintenance and repair services
- Heating and ventilation and air circulation
- Water
- Environment management
- Audio and visual presentation and composing equipment
- Modular Buildings
- Restaurants and Vending

Marketing & Sales

- Events
- Trade Shows
- Advertising
- Printing
- Technical Writing
- Market Research
- Photo & Video
- Graphic design
- Reproduction services
- Writing and translations
- Merchandise
- Sponsorship

MRO & Packaging

- Cutting Tools
- Fuels & Chemicals
- Lubricants & Greases
- Industrial Consumables
- Laboratory Equipment & Supplies
- Cleaning Equipment & Supplies
- Industrial Furniture
- Workshop Equipment, hand tools and supplies
- Maintenance & Repair Services
- Packaging and Supplies
- Personnel & Safety
- MRO =Maintenance, Repair and Operations

Production Equipment & Investments

- Assembly Lines
- Machining Equipment
- Measurement & Test Equipment
- Pressing Equipment
- Industrial Trucks and Material Handling
- Surface Treatment
- Welding Equipment
- Robotics

Professional Services

- Air Transportation
- Company Cars
- Group & Conference
- Hotel
- Credit Agencies
- Human Resource Service
- Management Advices
- Technical Consulting
- Temporary Labour
- Training & Education
- Insurances
- Comprehensive health services

Kiinteistöihin liittyvät

- Konttoritarvikkeet ja huonekalut
- Puhelimet
- Kiinteistöprojektit
- Turvallisuus ja palosuojelu
- Kytjit ja Logot
- Maa ja vesirakentamisen asiantuntijaapu
- Puhthanapito ja jäte
- Kiinteistön kunnossapito ja huolto
- Lämmitys ja ilmastointi
- Kierätykset
- AV-laitteet
- Modulaariset rakennukset
- Ruokalapalvelut ja myyntiautomaatit

Myynti ja Markkinointi

- Tapahtumat
- Messut
- Mainostus
- Painotuotteet
- Tekniset piirustukset
- Markkinatutkimukset
- Valokuva ja Elokuva
- Graafinen suunnittelu
- Kopiointi
- Kirjoitus ja käännöstyöt
- Markkinoinnin tukimateriaali ja vastaavat
- Sponsorointi

MRO ja pakkaukset

- Katkaisutyökalut
- Polttoaine & Kemikaali
- Voiteluaine & Rasva
- Tuotannon kulutustavarat
- Laboratoriolaitteet ja –tarvikkeet
- Puhthanapitolaitteet ja –tarvikkeet
- Tuotannon pöydät ja muut huonekalut
- Työkalut, käsityökalut ja tarvikkeet
- Tuotannon kunnossapidon ja korjauksen palvelut ja materiaalit
- Pakkaukset
- Henkilökohtainen pukeutuminen ja suojavaivasteet
- MRO = Kunnossapito-, Korjaus- ja Käyttöprosessit

Tuotantokoneet ja investoinnit

- Kokoonpanolinjat
- Koneistuslaitteet
- Mittaus- ja testauslaitteet
- Puristuslaitteet
- Trukit ja materiaalin käsittely
- Pintakäsittelylaitteet
- Hitsauslaitteet
- Robotiikka

Ammattimaiset palvelut

- Lento
- Yritysaivot
- Kokoukset ja Konferenssit
- Hotelli
- Luottolaitokset
- Henkilöstöpalvelut
- Johtamispalvelut
- Tekninen konsultointi
- Vuokratyövoima
- Koulutus
- Vakuutus
- Terveyspalvelut

Kirje toimittajille

VOLVO FINLAND AB

7.3.2012

**Volvo Finlandin ostolaskujen uusi maksuehto on 30 päivää.**

Volvo -konsernin ostopolitiikan mukainen maksuehto on 90 päivää netto. Arvostamme jo olemassa olevia yhteistyösuhteitamme ja tarjoamme teille uudeksi maksuehdoksi 30 päivää netto.

Jatkossa emme hyväksy ostolaskuja, joissa on alle 30 pv netto maksuehto, vaan kirjaamme ne automaattisesti järjestelmään 30 päivän maksuehdon mukaan, laskien laskuun kirjatusta päivämäärästä. Tällä järjestelyllä pyrimme lähemmäksi Volvo-konsernin 90 päivän standardimaksuehtoa.

Uusi maksuehto tulee voimaan 8.3.2012, joten olkaa hyvä, ja tehkää tarvittavat muutokset laskutusjärjestelmäännne, jotta välttyttäisiin epäselvyyksiltä sekä turhilta viivästyskorkolaskuilta.

Laskujen vastaanotto ja oikeellisuus

Laskujen vastaanottokäytäntö ei ole muuttunut. Edelleen kaikki Volvo Finland Ab:n ostolaskut tulee lähettää seuraavaan osoitteeseen:

Volvo Finland Ab
Ostoreskontra
PL 50
01611 Vantaa

Pyydämme huomioimaan että, jokaisessa ostolaskussa on oltava palvelun tai tavaran tilanneen henkilön antama referenssi tai nimi, sekä muut mm. alv-vähennyskelpoisuuden vaatimat laskumerkinnot. Näin mahdollistamme laskun nopean käsittelyn ja maksatuksen ajallaan. Puutteellisin tiedoin varustetut laskut lähetämme jatkossa takaisin toimittajalle korjauksia varten.

Mahdollisiin kysymyksiin vastaa Pauliina Kolehmainen, talousjohtaja, p. 010 655 5818.

Ystävällisin terveisin
Volvo Finland Ab

A handwritten signature in blue ink, appearing to read "M. Björklund".

Magnus Björklund, toimitusjohtaja